

Joana Forte Martins

Relatório de Estágio na Agência Escola IADE
Design Editorial e Criação de Identidades

Joana Forte Martins

Relatório de Estágio na Agência Escola IADE

Relatório de Estágio apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design e Cultura Visual, opção de especialização em Design Visual realizada sob a orientação científica do Especialista Paulo T. Silva, Professor Auxiliar Convidado da Escola Superior de Design do IADE e sob co-orientação do Mestre Alexandre Magalhães, Professor convidado Auxiliar da Escola Superior de Design do IADE.

À minha família, em especial aos meus pais.

O júri

Presidente

Doutor Armando Jorge Gomes Vilas-Boas
*Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e
Empresa – Universitário*

Arguente

Doutor Jorge Manuel Mangorrinha Martins
*Professor Associado da Universidade Lusófona
de Humanidades e Tecnologia, Lisboa*

Arguente

Mestre Ricardo Rodrigues dos Santos
*Professor Equiparado a Assistente da Escola
Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha*

Orientador

Paulo José Nunes Teixeira da Silva
*Professor do Instituto de Arte, Design e
Empresa – Universitário*

Co-orientador

Mestre Alexandre Miguel Narciso Magalhães
*Professor Convidado Auxiliar do Instituto de
Arte, Design e Empresa – Universitário*

Agradecimentos

Aos meus colegas, alunos e professores, da Agência Escola pelo acompanhamento, disponibilidade, orientação e amizade ao longo da minha estadia na Agência. Sem o espírito de equipa e companheirismo todo o percurso teria sido mais difícil de superar.

A todos os amigos e familiares, pelos incentivos e colaboração disponibilizada.

Pela paciência e apoio que me deram, o meu obrigada a todos.

Palavras-chave

Design Editorial, Design Visual, Identidade, Tipografia

Resumo

De natureza teórico-prática este relatório surge na sequência do estágio realizado na Agência Escola do IADÉ, para a obtenção do grau mestre na especialização de Design e Cultura Visual.

O relatório consiste na descrição dos trabalhos desenvolvidos, bem como o percurso e desempenho da aluna. A permanência neste estágio permitiu consolidar e aprofundar os conhecimentos e competências adquiridos na Licenciatura em Design e na fase curricular do Mestrado em Design e Cultura Visual, com especialização em Design Visual. Esta oportunidade contribuiu para trabalhar com projetos reais de Design postos em prática no mercado, contactar com a realidade e trabalhar com uma equipa com membros de áreas distintas, possibilitando também focar-se mais especificamente no Design de Comunicação e Editorial. Este estágio abrangeu várias vertentes do Design, desde o Design de Identidade, Design Visual ao Design Editorial. Iniciou-se com a realização do projeto Vogue Fashion's Night Out'12 e terminou com o terceiro volume do livro A Moda em Portugal – 1960 a 1999.

Estagiar na Agência Escola possibilitou a participação em projetos multidisciplinares e transversais, permitindo o desenvolvimento e contributo na comunicação, cultura e sociedade. Proporcionou o desenvolvimento das capacidades criativas e de rápida tomada de decisões com eficácia devido aos prazos a cumprir, fez com que aprofundasse os seus conhecimentos inerentes às soluções de qualidade. A aluna participou em projetos estimulantes e audaciosos, que permitiram a evolução, o crescimento de conhecimento e a prática da autora.

Keywords

Editorial Design, Visual Design, Identity, Typography

Abstract

With a Theoretical-practical nature, this report follows the training held in the IADE Agency, to obtain the master's degree in Design and Visual Culture.

The report consists in the description of all the work performed, as well as the path and the student performance. Her endurance at this stage made possible the consolidating and deepen the knowledge and skills acquired in the Bachelor of Design and in the curriculum phase of her Master in Design and Visual Culture, with the majoring in Visual Design.

this opportunity contributed to work with real projects of Design implemented in the market. Make contact with reality and work with a team with members from different areas, allowing also to focus, specifically, in Communication Design and Editorial. This training covered various aspects of design, from the Identity Design, Visual Design at the Design Editorial. It began with the realization of the project Vogue Fashion's Night Out'12 and ended with the development of the third volume of the book The Fashion in Portugal - 1960-1999.

The internship in School Agency allowed the participation in multidisciplinary projects, allowing the development and contribution in communication, culture and society. Gave her the development of creative skills and quick decision-making effectiveness due to deadlines to meet, made deepen their knowledge inherent quality solutions. The student participated in exciting and bold projects in which they allowed the evolution, knowledge and practice of the author.

Índice

I Introdução	18
1.1 Contextualização	18
1.2 Âmbito e escolha	20
1.3 Estrutura do relatório	21
II Estágio	22
2.1 Duração	22
2.2 Objetivos gerais	22
2.3 Objetivos específicos	22
2.4 Metodologias e procedimentos	23
III Entidade Acolhedora	25
3.1 Apresentação	25
3.2 Funcionamento	30
3.3 A equipa	35
3.4 Prémios	36
3.5 Inserção e integração	36
3.6 Orientação científica e tutor	38
3.7 Projetos	38
3.8 Cronograma	39
IV Projetos	40
1. Vogue Fashion's Nigth Out'12	40
1.1 Introdução	40
1.2 Enquadramento	40
1.3 Objetivos	41
1.4 Projeto	41
1.5 Participação	45
1.6 Considerações	45
1.7 O que a autora aprendeu	45
2. Mestrados Executivos IPAM	47
2.1 Introdução	47
2.2 Enquadramento	47
2.3 Objetivos	48
2.4 Projeto	48
2.5 Participação	53
2.6 Considerações	53

Índice

2.7 O que a autora aprendeu 54

3. *ELNETT Lisíssimo* 55

3.1 Introdução 55

3.2 Enquadramento 55

3.3 Objetivos 55

3.4 Projeto 55

3.5 Participação 56

3.6 Considerações 58

3.7 O que a autora aprendeu 58

4. *RPM - Revista Portuguesa de Marketing*.. 59

4.1 Introdução 59

4.2 Enquadramento 59

4.3 Objetivos 59

4.4 Projeto 59

4.5 Participação 65

4.6 Considerações 65

4.7 O que a autora aprendeu 65

5. *Edições IPAM* 66

5.1 Introdução 66

5.2 Enquadramento 66

5.3 Objetivos 66

5.4 Projeto 66

5.5 Participação 68

5.6 Considerações 68

5.7 O que a autora aprendeu 68

6. *Edições IADE* 71

6.1 Introdução 71

6.2 Enquadramento 71

6.3 Objetivos 72

6.4 Projeto 72

6.5 Participação 75

6.6 Considerações 75

6.7 O que a autora aprendeu 75

Índice

V Considerações Finais	76
-------------------------------------	-----------

Lista de figuras	77
-------------------------	-----------

Glossário	79
------------------	-----------

Referências Bibliográficas	84
-----------------------------------	-----------

Bibliografia	84
--------------	----

Sítios de Internet	85
--------------------	----

Anexos	87
---------------------	-----------

Anexo 1. Relatório elaborado pela EUA	88
---------------------------------------	----

Anexo 2. Lista de protocol	116
----------------------------	-----

I Introdução

O presente Relatório Final de Estágio realizado pela aluna Joana Martins tem como principal objetivo a descrição do estágio realizado na Agência Escola do IADE que teve início a 10 de Setembro de 2012. Será objecto de apreciação e discussão pública, para a obtenção do grau de mestre, no Curso de Mestrado em Design e Cultura Visual com especialização em Design Visual.

1.1 Contextualização

A aceitação e aplicação do design, principalmente através da publicidade e embalagem, é uma necessidade sentida e aproveitada pela comunicação e surge com particular ênfase após a Segunda Guerra Mundial.

Anos antes, com a Revolução Industrial tinha surgido uma liberdade técnica e a capacidade de produção em massa que agora é aproveitada para a comunicação.

Com a expressão visual na publicidade em constante crescimento, ao longo dos anos, foram surgindo vários estilos, dos quais se destaca o Estilo Internacional, muito mencionado e pesquisado durante o estágio da aluna tendo mesmo sido base para projetos realizados.

Eliminando qualquer tipo de interferência visual, com o objetivo de ser compreendido internacionalmente e baseado na padronização da forma visual através de informações simples, concretas e racionais, o Estilo Internacional proporcionou e estimulou a funcionalidade da simplicidade em tudo onde era aplicado.

Na tipografia, as fontes sem serifas, visualmente simples e harmoniosas, como a Helvetica e a Univers, surgiram devido a este estímulo para a conceção de uma identidade visual funcional, racional e adaptada à era moderna.

De formato irregular, mas marcada pelo uso da grelha, texto alinhado à esquerda ou à direita, deixando de parte o texto justificado e aliado à fotografia a preto e branco no lugar da ilustração desenhada, a legibilidade torna-se assim uma maior preocupação para este Design de estrutura organizada e uniforme.

Impressão simples, racional e bem estruturada de carácter sério, claro e objetivo mas harmonioso é assim que se pode definir o Estilo Internacional. Devido às suas características de fácil leitura e compreensão, foi o estilo perfeitamente adequado para o mercado publicitário pós-guerra e para a utilização em eventos globais como os Jogos Olímpicos, onde mostra ser uma boa solução para meios de comunicação globais e internacionais.

“When playing with or caressing type, it is not so much what it says, or in what specific tongue a message is communicated that matters most. An understanding of content and context is essential, but, typography speaking – that is, in terms of the letter forms; the beauty of expression; the beauty of how one letter conjoins with others on either side of it and above and below; the beauty of how it looks on page or screen. Alas, unlike mathematics, which is presumably will not translate well on other stars, moons and planets, but it is certainly what joins diverse designers together though common passion.”¹

Hoje em dia vivemos rodeados por um universo visual composto por uma vasta quantidade de informações e imagens transmitidas pelos mais variados meios de comunicação, desde embalagens, revistas, jornais, internet, televisão, publicidade, filmes, entre outros, todos dentro de uma cultura em constante crescimento e sustentada pela tentativa de sedução e atração através de estímulos visuais.

De uma forma inconsciente este aglomerado de informação causa uma incapacidade de absorção no recetor, devido á imensidão de estímulos e sensações que lhe são ativadas. O Design tem um papel fundamental na influencia e percepção desses estímulos do recetor de informação, tanto para o bem como para o mal. Sendo o Design um meio de comunicação por excelência recorre á criatividade para criar uma forma de transmitir a informação positivamente e, conseqüentemente, educar o consumidor preparando-o para a correta receção da informação.

Com todo o bombardeamento de estímulos visuais a que estamos sujeitos é através do Design que o recetor seleciona os estímulos de seu agrado e rejeita aqueles que não sejam tão atrativos. Cabe ao designer saber comunicar clara e objetivamente, de modo a conseguir cativar o consumidor. É através da disposição da informação, da tipografia, o entrelinhamento, a cor, o espacejamento, a hierarquia, os espaços, as margens, as grelhas, os conceitos, entre outras características que o designer comunica e por isso é com essas mesmas ferramentas que deve conseguir criar uma comunicação harmoniosa.

A aplicação de uma identidade gráfica é tão importante como a legibilidade. Um meio de comunicação ao ser observado deve ser reconhecido mesmo não havendo tempo de ler o que nele se informa. Uma identidade gráfica pode ser transmitida através de vários elementos visuais, podendo estes ser apenas uma cor predominante e abrangente a todo o material de comunicação. Assim é conseguida uma diferenciação o que permite ao recetor, ainda que inconscientemente, perceber se a informação é do seu interesse ou não.

“Identity is what makes a person or company difference from another. It could be a name, their features in the first place, and slowly you will grow deeper to learn about their beliefs and the way they think and speak, putting together an image that requires observation, time and experience to build. From the business perspective, identity concludes the necessary values and tastes that to distinguish you from a crowd when they need to make a choice. A well-executed identity design would greet your prospective clients the moment they look at it, when the less successful ones would simply look invisible among the excellent others. Without this visual wrap, a cheese will be just the dairy product that can fill your stomach; a designer will be someone with a hand to draw. It applies to businesses big and small, non-profit organizations, as well as individual who have talents to show.”²

1 Citação retirada de: HELLER, Steven. TALARICO, Lita. *Typography Sketchbook*. Thames and Hudson, London, 2011.

2 Citação retirada de: *Nice to meet you – Visual greeting from business cards to identity packages*. Index Book, Barcelona.

1.2 Âmbito e escolha

Para a conclusão do Mestrado em Design e Cultura Visual, com a especialização em Design Visual, a aluna optou pela realização do Relatório Final de Estágio na Agência Escola IADE³.

Esta escolha deveu-se a um primeiro contacto com o seu orientador, Professor Paulo Silva⁴ para ingressar na Agência. A aluna foi destacada para dar apoio e desenvolver peças na área do Design Editorial. Foi-lhe proposto a realização de dois números da Revista Portuguesa de Marketing (RPM). Após a integração na equipa de trabalho e devido à parceria do IADE – Creative University com o IPAM – the Marketing School surgiram outros trabalhos no âmbito do Design de Comunicação nos quais a aluna participou.

A realização do relatório de estágio na Agência teve como principal objetivo o aprofundamento de competências e conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico, Licenciatura e Mestrado, incorporando-os em projetos de Design Visual. Este relatório descreve, assim, todos os principais projetos em que a aluna participou e realizou no período de estágio efetuado na Agência Escola IADE.

Durante o estágio a aluna teve ainda oportunidade de participar e desenvolver projetos de outras áreas, diferentes daquela em que era pretendida a integração, dando apoio a toda a equipa sempre sob a supervisão do seu orientador, Professor Paulo Silva, o que constituiu um complemento valorativo à formação e aprendizagem pretendida.

3 “O IADE foi criado em 1969 com a designação de Instituto de Arte e Decoração. Pioneiro do ensino de Design em Portugal, o criou nesse ano o curso de “Design de Interiores e Equipamento Geral” realizado segundo o modelo de Arts&Crafts Anglo-Saxónico e de escolas vanguardistas como a Scuola Politecnica di Design, Milão. Com a duração de 3 anos, a exemplo dos atuais cursos de 1.º ciclo e organizado em “banda-larga”.

Paralelamente, o Instituto começou desde logo a internacionalizar-se nos seus primeiros anos de vida. António Quadros, o ideólogo do IADE, convidou professores de reconhecido mérito na área do Design, tais como, John David Bear, Stephanie d'Orey, Claude Ternat, Tomás Maldonado, Bruno Munari, Elio Cenci ou Attilio Marcoli, todos eles, a par das maiores referências nacionais à época, tais como, Lima de Freitas, Manuel Lapa, Costa Martins, Manuel da Costa Cabral, Rafael Calado, António Pedro, David Mourão Ferreira, e o próprio António Quadros, entre outros, que contribuíram para a construção da Escola pioneira do ensino de Design em Portugal.

Sob a sua coordenação de Fernando Garcia, o IADE inicia em 1984 o ensino da Publicidade, correspondendo a uma clara necessidade sentida pelos profissionais dessa área, encontrando-se também entre as primeiras instituições do país a oferecer formação em Fotografia e em Marketing.

Em 1989 o IADE, 20 anos após a sua criação, enceta um novo ciclo, passando a oferecer cursos do ensino superior, agora na qualidade da entidade instituidora de duas escolas universitárias não integradas, reconhecidas pela Portaria n.º 672/90, de 14 de Agosto, ao abrigo do disposto no Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo (Decreto-Lei n.º 271/89, de 19 de Agosto): ESD - Escola Superior de Design e ESMP - Escola Superior de Marketing e Publicidade.” In, www.iade.pt.

4 Professor Auxiliar Convidado Equiparado da Escola Superior do IADE.

1.3 Estrutura do relatório

O relatório encontra-se estruturado em cinco partes. Na primeira parte é feita uma breve introdução; a segunda é dedicada ao estágio, duração, objetivos gerais, objetivos específicos, metodologias e procedimentos; a terceira parte é referente à entidade acolhedora (Agência Escola IADE) e à equipa que a constitui, bem como à participação e inserção da aluna; a quarta parte diz respeito à redação e descrição dos projetos desenvolvidos, fazendo parte de cada um, a introdução, enquadramento, objetivos, projeto, participação da autora; por último foram elaboradas as considerações finais sobre a evolução do estágio e reflexão de toda a experiência e aprendizagem obtidas.

II Estágio

2.1 Duração

O presente estágio teve início no 2º ano letivo do Mestrado em Design e Cultura Visual na Agência Escola do IADE. Teve a duração de dez meses, decorrendo entre os dias 10 de Setembro de 2012 e 26 de Julho de 2013. Iniciou-se com a realização do Projeto Vogue Fashion's Night Out'12 e foi concluído com a paginação do livro Moda em Portugal, sendo que este se estendeu até ao mês de Setembro de 2013.

2.2 Objetivos Gerais

Ingressar no mundo profissional, utilizando os conhecimentos e as competências adquiridas durante o curso de Licenciatura em Design e do Mestrado em Cultura Visual especialização em Design Visual, através da sistematização e consolidação das aquisições, conhecimentos e competências teórico-práticas, complementando-os, tirando partido e aprofundando-os na oportunidade que a aluna teve de fazer parte da equipa da Agência.

2.3 Objetivos Específicos

- Tirar partido das diferentes técnicas, tecnologias, personalidades e conhecimentos;
- Promover o trabalho de equipa e o trabalho autónomo;
- Adquirir experiência profissional e conhecimentos na área do Design Editorial;
- Acompanhar as metodologias projetuais e os processos utilizados em ambiente de trabalho real. Partindo do briefing até à entrega final do projeto ao cliente, executando nesse processo diferentes funções com vários níveis de complexidade;
- Ter perceção dos timings reais e participar em projetos multidisciplinares;
- Dominar ferramentas de produção visual;
- Adquirir conhecimentos ao nível das artes finais e processos de impressão e produção. Estabelecer contactos com gráficas e outras empresas do meio;
- Analisar e refletir formalmente sobre a experiência prática adquirida, criando um paralelismo e ascensão com o que foi aprendido ao longo da Licenciatura e ao longo da fase curricular do Mestrado, com o desenvolvimento do trabalho autónomo, ambicionando a melhoria gradual no seu trabalho de Design Editorial e na sua própria vida profissional;
- Construir portfólio com projetos reais e implementados na área do Design Editorial;
- Contribuir para os resultados positivos da Agência Escola e por conseguinte do IADE.

2.4 Metodologias e Procedimentos

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica prévia para o desenvolvimento dos projetos de Design Editorial, com o objetivo de aprofundar conhecimentos quanto a grelha, layout, tipografia, hierarquia de informação, paginação, dimensões e formatos, percepção visual, cor, imagem, cultura visual, legibilidade, cultura de sedução, branding e tipos de papel.

Cada projeto teve o seu planeamento e procedimento específico, que se encontram referidos ao longo da descrição dos projetos.



Figura 01 - Esquema de Métodos e Procedimentos.

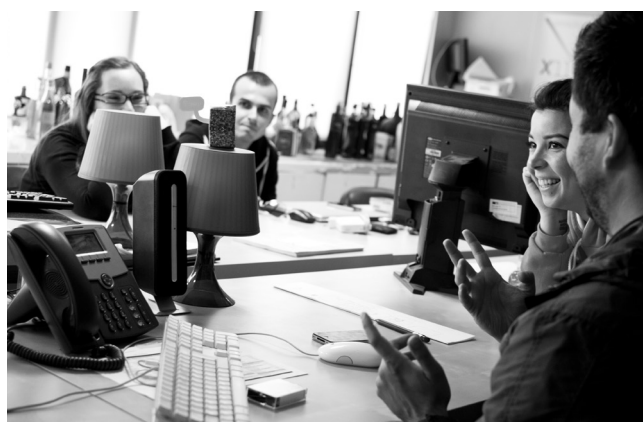


Figura 02 - Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.

III Entidade Acolhedora

3.1 Apresentação

No IADE, “Studio Lab” de comunicação (design + publicidade) surgiu em 2008, atualmente conhecida por Agência Escola, com a finalidade de produzir cenários reais de projetos para alunos da instituição num contexto de Agência.

A vigorar no edifício do IADE, na Avenida D. Carlos em Lisboa, na sala 31 do 3º andar, a Agência Escola apoia alunos e antigos alunos em diferentes vertentes de apoio e áreas de formação: Fotografia, Design, Publicidade e Marketing, possibilitando ao aluno uma aproximação a projetos reais aliado à realidade e dinâmica da escola.

A Agência Escola direciona-se a alunos do IADE, ao mercado em geral e à sociedade, distinguindo apenas a sua estratégia de aproximação conforme o grupo a que se destina. O seu objetivo principal passa pela criação e o fortalecimento da ligação entre a Escola, o Mercado e a Sociedade, concentrando-se numa abordagem global, multidisciplinar, irreverente e experimental.

Para os alunos que têm a oportunidade e privilégio de frequentar a Agência é uma mais-valia, pois tiram partido de contactos com diversas áreas, trabalhos reais, aproximação ao mercado de trabalho, aprofundamento do conhecimento, fazendo parte do ambiente escolar. Este conceito de Agência funciona com um paralelismo entre, ambiente escolar, projetos para clientes reais e aproximação a problemas reais.

Transversalmente com as ESD – Escola Superior de Design e a ESM – Escola Superior de Marketing a Agência Escola IADE, definiu uma progressão de parceria com o próprio mercado, tirando partido e beneficiando deste, não concorrendo contra ele. O seu posicionamento dirige-se como um “investimento na formação dos estudantes”. Esta demarcação de posição foi essencial, numa altura em que se assiste a uma emersão e expansão das Industrias Criativas. Estas determinam e influenciam a produtividade do país, Escolas, e Ensinos Superiores. O mercado de trabalho e seu consequente crescimento estão intimamente ligados às Industrias Criativas.

As áreas de intervenção da Agência Escola são o Design, a Fotografia, a Cultura Visual, o Marketing e a Publicidade. Esta promove a formação training júnior do mercado de trabalho em ambiente e contexto escolar. O intuito é permitir aos alunos a abordagem a projetos reais direcionados às suas áreas.

Este projeto de Agência em meio Escolar com associação de investigação à prática de cada área, não foi pioneiro, existiam projetos semelhantes noutras escolas e noutras partes do mundo, no entanto em Portugal foi difícil a sua implementação. Devido às diferenças sociais e económicas do país a sua maior preocupação foi utilizar uma metodologia participativa em que todos os presentes na Agência entrissem em cada área, invés de atribuir o projeto em exclusivo a uma equipa.

No surgimento da Agência ocorreram diversos fatores que culminaram em transformações nos três sectores a entrever. No mercado com a crise económica, no meio académico com a implementação do processo de Bolonha, na sociedade com o aumento do desemprego e nos vários problemas sociais resultantes.

Procurando a centralização em vários departamentos e não só no campo académico, em 2010 o projeto foi totalmente redefinido, visando a integração de outros departamentos e laboratórios, tais como o centro editorial e as “carreiras”. Esta alteração sustentou-se através do relatório de auto - avaliação que o IADE submeteu à EUA – European University Association⁵, onde a Agência apresentou o seu projeto para discussão com um comité estrangeiro. Considerada uma das melhores práticas da escola, a conclusão do seu relatório veio dar um novo estatuto à Agência Escola⁶. Este modelo foi apresentado internamente, através de vários brainstormings com todos os laboratórios e departamentos do IADE.

Foi implementado um novo modelo baseado em três principais premissas:

TALLENT – Bolsa de talentos criativos para alunos e ex-alunos;

PROJECTS – Portfolio, train our skills, get Creative;

JOBS – Para o mercado – encontre um talento.

Certificando-se e salvaguardando-se que todos os objetivos são cumpridos, a Agência do IADE, seleciona com cuidado os projetos a serem desenvolvidos de acordo com o coordenador de cada área científica.

Para o melhor desenvolvimento da equipa neste ambiente de trabalho a Agência foi estruturada:

- Nomeação de um “Presidente da Agência Escola IADE”, uma pessoa do mercado que se certifica que os projetos são bem resolvidos e compreendidos pelos seus parceiros;
- Promoção de debates entre o mundo profissional e o académico, através dos conselhos pedagógico e científico do IADE, visando atingir melhores currículos de cursos;
- Criação de dois prémios anuais. Melhor parceiro profissional e melhor projeto de inovação social com a Agência Escola IADE;
- Participação da associação de antigos alunos de forma a criar uma rede sólida;
- Missão do desenvolvimento de uma nova identidade da marca IADE, juntamente com o departamento de Marketing.

Tanto para os alunos como para os professores que fazem parte da equipa da Agência, trabalhar neste âmbito é uma mais-valia, pela troca de conhecimentos, pela troca de experiência, pela renovação constante de ambiente e pela motivação pertinente nos jovens. Posiciona-se em parceria com o mercado em seu favor e não contra ele, não existe competição. Prepara os alunos que a frequenta para ingressarem no mercado, funciona

5 The European University Association (EUA) is the main voice of the higher education community in Europe. EUA membership is open to individual universities and national rectors' conferences, as well as associations and networks of higher education institutions. With approximately 850 members in 47 countries, EUA is building strong universities for Europe through targeted activities aimed at supporting their development. These activities include policy dialogue, conferences, workshops, projects, and more targeted services such as the Institutional Evaluation Programme, and an independent service dedicated to doctoral education. In: <http://www.eua.be/eua-membership-and-services/home.aspx>

6 Consultar o Anexo I com o relatório elaborado pela EUA, p.88.

com tentativa de educar os seus alunos e ser exemplo para o mercado e para a sociedade, aproximando-os da realidade. Concluí a sua missão quando ambos trabalham em conjunto. Esta agência funciona em simultâneo com três grupos distintos, (alunos, mercado e sociedade) e pretende intervir com consistência nas três paralelamente, para isso definiu diferentes tipos de abordagem para cada um, melhorando a capacidade de resposta e a eficácia.

ALUNOS

Trabalhar na Agência Escola para os alunos é um benefício, permite que estes evoluam, cresçam intelectualmente e se fortaleçam tanto em número e qualidade de projetos como em método de trabalho. Aprendem a lidar com situações reais, têm contacto com diferentes áreas e aprendem a trabalhar e a cooperar entre todos. A Agência assume assim o papel de formadora, fornecendo briefings reais de modo enriquecer os portefólios dos seus estudantes, dar resposta às necessidades do IADE, do mercado e da sociedade. Concluir e apresentar projetos inovadores, mostrar os resultados da escola (do que os seus alunos prestes a vingar no mercado de trabalho são capazes de apresentar).

Suporta projetos de pequena, media e grande dimensão, que promovem a pesquisa e as práticas nas áreas de Design, Fotografia, Cultura Visual, Marketing e Publicidade, promovendo a inserção dos seus alunos no mercado.

Pretende refletir a posição no mercado de qualidade do trabalho produzido, sendo “a cara dos alunos”. Ao mesmo tempo promove o trabalho em equipa multidisciplinar com colaboração de trabalhos com outras escolas, estimulando a experiência, a técnica e a investigação para os alunos em diversas áreas como fotografia, multimédia, modelos e protótipos.

A agência dá a conhecer ao mercado os seus alunos, criando um espaço de estágio e afirmando-se como experimental. Os timings, no início do ano letivo não são tão eficientes como os das agências do mercado de trabalho, pois os alunos estão em fase de progressão e em ambiente escolar, no entanto é notória a evolução de capacidade de resposta dos mesmos e a sua evolução metódica e de afirmação.

Esta Agência enfrenta o erro como um processo de aprendizagem, os projetos são supervisionados com maior atenção e rigor e é dada resposta às solicitações internas e externas de grande qualidade. Os alunos que a frequentam enfrentam o erro como apenas uma fase que faz parte de um processo de aprendizagem e de progressão do seu percurso.

São estimulados com trabalhos aliciantes, direcionados às suas áreas. Têm oportunidade para conhecer antigos alunos do IADE, e designers que já frequentam o mercado de trabalho à vários anos, por vezes surge a oportunidade de trabalharem juntos. Somam-se experiências, trocam-se e ganham-se conhecimentos, afirmam-se nas suas áreas.

A Agência e os alunos que dela fazem parte, pretendem superar as expectativas, comprometendo-se com o alto nível profissional, respeitando os valores éticos, mostrando as suas capacidades e perspetivando a sustentabilidade e a integração.

MERCADO

No mercado actual, a publicidade tornou-se imprescindível. Esta dá a conhecer o seu produto. A Agência Escola ambiciona mostrar as capacidades dos seus alunos, estimulando-os para a resposta adequada e eficaz aos problemas reais apresentados pelo mercado actual. Intervir no mercado permite aos alunos a sua evolução, o seu crescimento intelectual e o seu fortalecimento tanto em número e qualidade de projetos como enquanto pessoa.

As escolas têm um papel fundamental na educação, formação e integração dos seus alunos e consequentemente na educação do mercado e no seu crescimento. Neste contexto a Agência possibilita aos seus alunos a participação e desenvolvimento de projetos que culminam na criação de regras de inserção profissional. A Escola dá as ferramentas competitivas necessárias para a ingressam dos seus alunos no mercado de trabalho, promovendo e impulsionando a formação “training júnior” do mercado de trabalho em contexto escola.

O IADE vinculou uma parceria com o mercado que tem vindo a reforçar-se ao longo dos tempos. Tem criado protocolos de estágios com empresas a nível nacional e internacional, focando-se no público empresarial no sector público e no sector privado e não apenas num único organismo de trabalho, permitindo uma maior abrangência, estímulo e variedade de projetos.

A Agência criou também uma bolsa anual para o melhor aluno, onde colaboram agências parceiras como é exemplo a “Ogilvy Portugal”, na criação de briefings reais para os estudantes desenvolverem.

Os protocolos⁷ entre o mercado e o IADE, permitem o controlo de qualidade do projeto da Agência Escola e evidencia na sociedade que o mercado e as escolas podem trabalhar em conjunto visando a evolução de projetos e inserção de alunos no mercado de trabalho. Socialmente para as gerações criativas futuras, este método de inserção de alunos é importante e incidente numa mentalidade de progresso.

SOCIEDADE

Hoje em dia a sociedade depara-se com muitas empresas que empregam jovens designers em estágios curriculares. Em Portugal até à data não existe um número mínimo de frequência de estágios, nem nenhuma obrigatoriedade de remuneração. Para as empresas os estagiários são benéficos pois permitem uma resposta a uma maior quantidade de trabalho, sem custos acrescidos, aumentando assim em grande escala as margens de lucro.

Para os jovens designers a ingressar no mercado de trabalho é normalmente o primeiro contacto com projetos reais, aproveitam para completar a sua formação, completam portfólio, e estão dispostos a trabalhar mais horas, sempre com o espírito inovador e capaz tão recorrente nos jovens. No entanto, na realidade a maioria das empresas não faz um plano de estágio de tarefas a cumprir pelo estagiário, deixando-os à deriva, muitas vezes com pouco supervisionamento. Deste método projetual crescem outros problemas, como os resultados de qualidade média de jovens inexperientes inseridos no mercado actual.

Consequentemente, os métodos de desenvolvimento destas empresas refletem-se na sociedade e no mercado, pois uma empresa com muitos estagiários, alarga o núme-

ro de resposta aos projetos, mas não quer dizer que estes sejam necessariamente bons, impedindo as pequenas empresas de competir com as grandes que empregam mão-de-obra barata em grande escala. Fazendo também com que reduza as contratações em âmbito normal de outros designers.

Os jovens designers deparam-se com um mercado de trabalho viciado, e para o tentar combater sujeitam-se às regras impostas, passando por um maior número de agências ambicionando ganhar o maior número de prémios, completando portefólio, para posteriormente imigrarem na esperança de um melhor futuro e progressão de carreira.

O mercado actual, deixou de procurar profissionais qualificados, passando a empregar estagiários que trabalham de graça, em troca de formação que ao ver das empresas não é adquirida em âmbito escolar. “Auto - intitulado-se” de formadores, desvalorizam os jovens designers, e instituições de ensino, levando a salários baixos ou nulos, limitando o número de postos de trabalho existentes, afetando a qualidade dos trabalhos em prol de uma produção industrial de quantidade, destruindo o mercado por dentro e o valor das horas de trabalho dedicadas à profissão de Designer.

Com as condições de mercado atuais, um designer tem de se submeter a incontáveis horas de trabalho mal remunerado, na esperança de ficar no quadro de uma empresa, passando por diversas empresas, enquanto a sua família o sustenta. Auxiliando esta produção desmedida e contribuindo para o facto de não ter emprego, o jovem designer, desculpando-se com o facto de se não for ele o escolhido, será outro, alimenta as diferentes empresas. Por este motivo a ingressar no mercado de trabalho torna-se tardia e consecutivamente a sua independência também.

Depois dos diversos ciclos de estágios muitos designers desistem da profissão por não verem o seu esforço reconhecido, ou por não terem mais dinheiro para sustentar um trabalho mal remunerado. São centenas os designers que trabalham pela oportunidade, pelo portefólio e pelo reconhecimento, que às vezes pela frustração e falta de rendimento nunca chega.

Neste contexto a Agência Escola IADE, pretende combater este mercado viciado, dando formação aos seus alunos, criando protocolos com empresas que praticam estágios remunerados, e planeamentos de tarefas, tendo também um papel importante de supervisionamento e apoio aos alunos que ingressam nos estágios.

A Agência Escola tem como principal intenção gerir todo o processo de protocolos, preocupando-se com a melhoria do envolvimento da comunidade académica com a sociedade civil. A Agência defende também que não só as escolas têm um papel essencial na intervenção da sustentabilidade, como também a sociedade e o consumidor têm que ser responsáveis. Com este princípio procura liderar ações humanitárias com o resultado dos valores éticos de cada indivíduo. A sua missão passa por educar os estudantes com base na inovação social, no Design, podendo e devendo promover novos modelos de negócios, novas soluções para os produtos e serviços, tanto de sustentabilidade como de crescimento.

3.2 Funcionamento

A Agência Escola IADE, é uma agência criada no IADE Creativity University – Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing, fazendo parte de um grupo de ofertas que pertencem a TALENT SGPS.

A TALENT representa diferentes marcas de ensino, pré-escolar e preparatório como o caso do Colégio Português, passando pelo ensino superior como o caso do IADE, do IPAM, e outras marcas no Brasil – ISEAD, Escola Nóbrega ou FEPAM. Permite ainda uma educação corporativa como o caso da Corporate Education criando em todas as suas marcas um ambiente propício à inovação.

DATAS HISTÓRICAS

1984 Uma equipa de Gestores e Docentes reuniu-se em torno de um projeto de ensino inovador e pioneiro, liderado pelo jovem empreendedor Gonçalo Caetano Alves. O primeiro dia de aulas do Instituto Português de Administração de Marketing é a 4 de Novembro de 1984. Assim nasce o IPAM Porto.

1987 O conceito desenvolvido no Porto estende-se a Lisboa. Neste ano foi realizada a 1ª entrega de Diplomas, certificando os primeiros profissionais de marketing.

1989 Devido ao reconhecimento da importância do Curso de Gestão de Marketing, foi lançada uma nova escola, o IPAM Aveiro.

1992 É constituído o IPAMform, Centro de Formação e Desenvolvimento Empresarial.

1995 Lançamento da Revista Portuguesa de Marketing, a primeira revista de carácter académico, vocacionada para abordagem científica do marketing.

1996 A 1 de Junho, Dia Mundial da Criança, nasce o Colégio Português.

1997 Em parceria com o CEDEPE no Brasil, é lançado o MBA com especialização em Marketing.

1999 O IPAM cria o Centro de Pós-Graduações.

2001 Em Aveiro são inauguradas novas instalações de uma escola projetada de raiz para esse efeito.

2002 Abertura oficial da FEPAM – Faculdade Europeia de Administração de Marketing, o projeto de internacionalização no Brasil.

2004 O IPAM celebra 20 anos!

2006 As novas instalações do IPAM em Lisboa são inauguradas pelo Professor Philip Kotler...

2007 O IADE – Instituto de Artes Visuais Design e Marketing é adquirido e passa a integrar esta organização empresarial.

2008 As anteriores áreas IPAMform e Centro de Pós-Graduações e IADE Academias convertem--se numa nova área de Educação Corporativa, nascendo a Talent Universities Corporate Education

2009 O IADE celebra 40 anos!

2011 É formalizada a parceria com o ISEAD no Brasil, passando esta entidade a gerir as Escolas: FEPAM e Escola Nóbrega⁸.

⁸ Datas Históricas. In http://www.talent-sgps.com/?page_id=6.

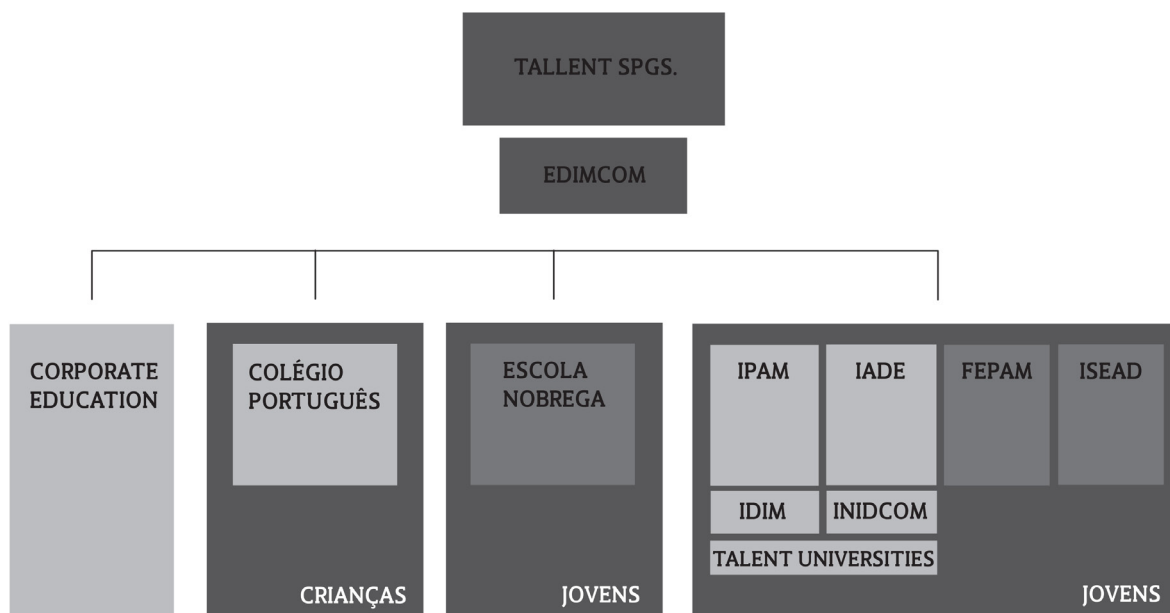


Figura 03 - Organograma do Grupo TALENT SPGS.

Dentro do IADE, a Agência Escola encontra-se a trabalhar diretamente com o Departamento de Marketing da escola. É este departamento, que em caso de projetos, estabelece uma relação com o cliente, recebe a sua solicitação e cria o briefing que, posteriormente, a Agência Escola desenvolve, cria, executa e reencaminha de novo ao Marketing para que este implemente e entregue ao cliente. Neste contexto, o Departamento de Marketing desenvolveu uma série de requisitos e objetivos para um melhor desenvolvimento e funcionamento com o sucesso da Agência Escola:

REQUISITOS:

- Correta interpretação de planos;
- Capacidade na operacionalização;
- Capacidade de delegar;
- Capacidade de coordenar;
- Capacidade de gestão de relacionamento;
- Propensão para executar;
- Determinação no cumprimento do planeamento;

Abrangendo áreas de publicidade, merchandising, marketing direto, publicações, internet e multimédia (área de apoio) e conteúdos (área de apoio).

OBJECTIVOS:

- Pesquisar e determinar custos;
- Negociar meios;
- Fechar negociação, cumprindo orçamento disponível;
- Criar materiais com base na estratégia planeada;
- Aplicar as exigências técnicas das marcas;

- Coordenar áreas de apoio (Web, Conteúdos);
- Garantir implementação e cumprimento;
- Produzir materiais;
- Assegurar entregas.

Centrada na ótica do projeto de todas as áreas de intervenção, OUR SKILLS, FIND TALENT, FIND WORK e GET CREATIVE a Agência Escola realiza projetos através de uma metodologia que utiliza como ferramenta os “Creative Talents” do IADE.

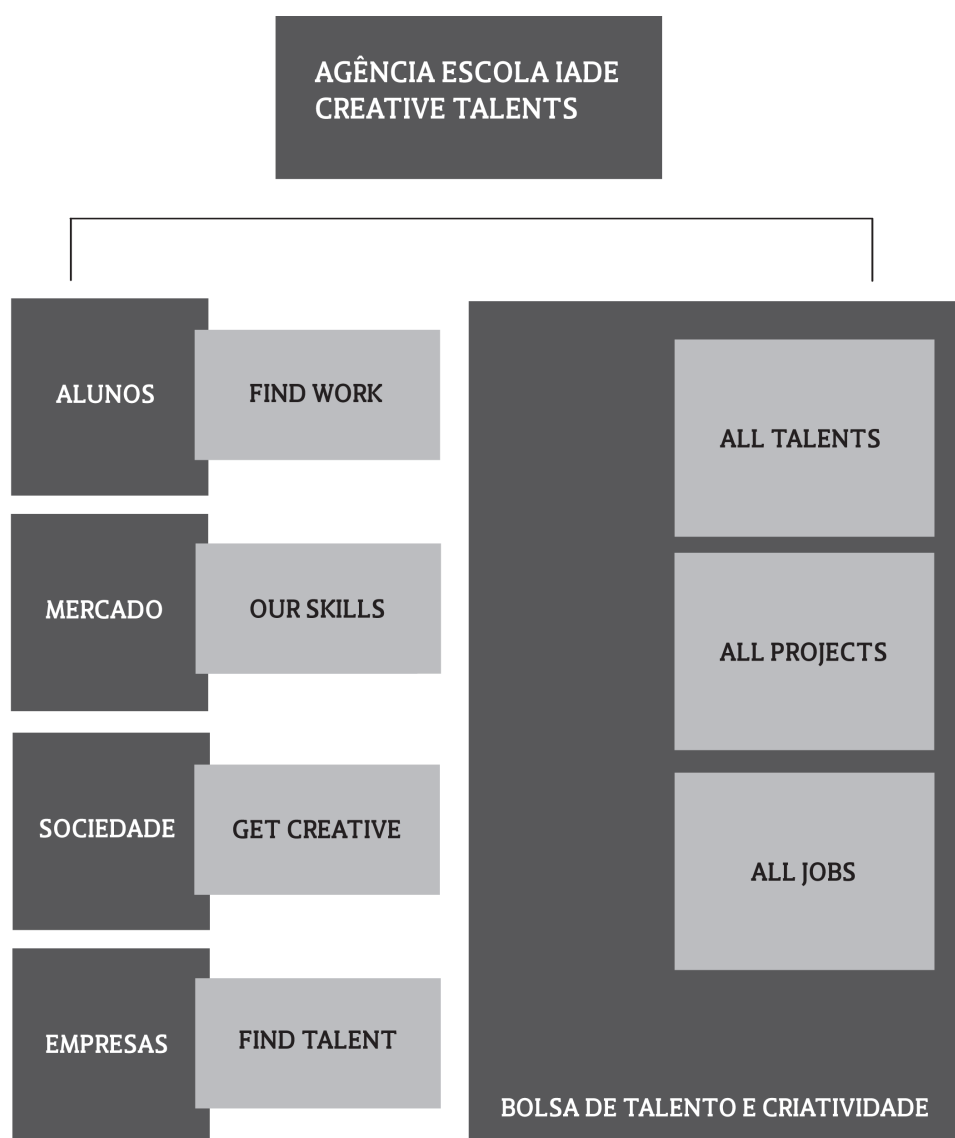


Figura 04 - Esquema da Estratégia de Comunicação da Agência Escola.

Para além dos objetivos e requisitos definidos para a Agência escola pelo Departamento de Marketing, esta presta uma série de outros apoios. É responsável pela promoção dos projetos para todas as unidades curriculares de todos os cursos e por toda a comunicação do IADE e de organizações sem fins lucrativos, focados nos alunos e no mercado. Alunos: Bolsa de talento e criatividade; Apoio à construção do portfólio; Estágios curriculares e não curriculares; Oportunidades; Ofertas de emprego; Bolsas empresárias; Apoio ao Empreendedorismo; Gestão de carreira; Formação-Training. Mercado: Empresa amiga IADE: Emprego; Estágios Curriculares/não curriculares; Projetos especiais; Formação-Training.

A Agência Escola tenta cumprir objetivos e dar resposta às quatro principais áreas do IADE com os seguintes serviços:

Design: Interactive Design; Print Design; Packaging; Information Design; Creative Media; Wayfinding; Design de Produto; Design de ambientes; Design de Equipamento; Motion Graphics; Sustainable Design.

Marketing: Planos de Marketing; Brand Strategy; Estudos de mercado; Plano de Comunicação.

Publicidade: Direcção de Arte; Creative Media; Creative Briefing; Escrita Criativa e Texto Publicitário; Planeamento de meios; Storyboard e argumentos publicitários; Projeto integrado de publicidade.

Fotografia: Tech Photography; Creative Photography; Editorial; De Autor.



Figura 05 - Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.

3.3 A equipa

Na Agência Escola IADE, durante o período de tempo em que a aluna esteve a estagiar, a equipa era formada por cinco professores, alguns alunos do IADE, estagiários que abrangiam todas as áreas de trabalho entre Design, Marketing, Fotografia e Publicidade.

Professores:

Alexandre Magalhães (Design Gráfico e Multimédia); André Meng (Fotografia); Catarina Lisboa (Design Gráfico); Paulo Silva (Design Gráfico); Sónia André (Design Gráfico).

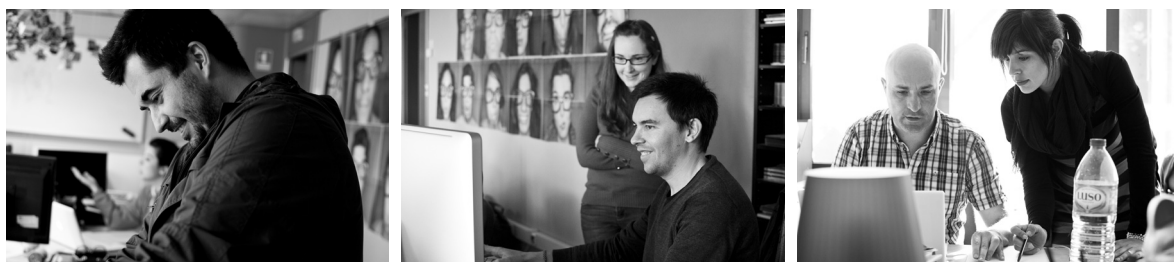


Figura 06 - Professores da Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.

Alunos:

Adriana Fonseca (Design); Gonçalo Reis (Marketing); Joana Escada (Design); Joana Martins (Design); João Sardinha (Design); Marisa Campos (Fotografia); Miguel Oliveira (Design); Raquel Koch (Design).



Figura 07 - Alunos da Agência Escola IADE.
Fotografias de André Ngan-Meng.

3.4 Prémios

A Agência Escola IADE ganhou o prémio de “Melhor equipa do Ano 2011” entregue na Gala do IADE no dia 27 de Maio de 2011, no Teatro Tivoli em Lisboa.

Também em 2011 a Agência candidatou-se aos prémios “Core77 Design Awards”⁹ para a categoria “Design Education Initiatives” onde para além de uma apresentação da mestra, foi enviado um vídeo¹⁰ que foi pré - selecionado para os 30 finais entre 250 candidatos.

Ainda em 2011, ganhou o Espaço mais Sustentável no GreenFest 2011, no RIR. No período de tempo, correspondente ao estágio da aluna, a Agência Escola IADE ganhou o prémio IADE “Equipa do Ano 2012”. Equipa de Professores da Semana Criativa do IADE2012: Alexandre Duarte; Alexandre Magalhães; Catarina Lisboa; Cláudia Pernencar; Fernando Martins; Fernando Oliveira; Isabel Farinha; Laura Saldanha; Pedro Rodrigues; Ricardo Escovinha; Vasco Matias. Entregue na Gala do IADE no dia 8 de Junho de 2012 no Teatro Tivoli em Lisboa.

3.5 Inserção e Integração

Ao ingressar na Agência a aluna foi destacada para a área de Edições do IPAM, um dos serviços que a Agência Escola disponibiliza ao mercado na área de Design e que era uma das valências em que a aluna pretendia desenvolver e aprofundar conhecimentos.

Com a progressão do estágio, a aluna alargou a sua área de trabalho, tornando-se mais versátil e transversal, tirando partido de outro tipo de projetos nas áreas de comunicação, de produção interna e externa à Escola. Esta evolução surgiu gradualmente e de forma natural, na sequência do surgimento dos projetos, capacitando a aluna de mostrar progressos na sua capacidade de trabalho e na rapidez de resposta com eficácia.

Segundo a estrutura de funcionamento da Agência Escola, pode-se resumir a inserção da aluna para este estágio da seguinte forma: TALENT – IADE – Agência Escola – OUR SKILLS – Expertise & Services – Desing – Edições

9 “Recognizing excellence in all areas of design enterprise, the Core77 Design Awards celebrates the richness of the design profession and its practitioners. For our inaugural year, we present 15 categories of entry, providing designers a unique opportunity to communicate the intent, rigor and passion behind their efforts. From client work to self-initiated projects, entrepreneurial to pro-bono engagements, we embrace a wide diversity of design enterprise: commercial, cultural, social, environmental, or discursive. We welcome projects in all these spheres and honor the time, effort and quality of the endeavors, no matter their provenance.” In: <http://www.core77designawards.com/2011/c77da/>

10 In: <http://www.core77designawards.com/2011/submission-videos/>



Figura 08 - Esquema do Funcionamento e Serviços da Agência Escola IADE.

A aluna desenvolveu os seus projetos sob a supervisão do Professor Paulo Silva que, na maior parte dos projetos incentivou o trabalho de equipa, propiciando a oportunidade de trabalhar em conjunto diretamente com o resto da equipa e com os diversos departamentos do IADE de apoio à Agência. A integração e adaptação foram rápidas e naturais, sendo possível devido ao ambiente vivido na Agência Escola e à receptividade de toda a equipa e departamentos adjacentes. Com o bom ambiente gerado por todos, favorecendo o lado humano, divertido e de convívio, mas não descuidando a exigência, a seriedade, responsabilidade e profissionalismo, o estímulo para trabalhar foi crescente e proveitoso. Foi incutido na aluna durante o decorrer do estágio o espírito de equipa, a partilha e a entreadajuda, conceitos chave para a realização de projetos com êxito em momentos de stress, prazos de entrega curtos e elevadas quantidades de finalizações de projetos em simultâneo.

3.6 Orientação Científica e Tutor

A orientação deste estágio ficou a cargo do Professor Paulo Silva.

Para além de acompanhar o desenvolvimento do estágio, foi tutor da aluna na Agência Escola, onde supervisionou todos os projetos que esta desenvolveu ao longo do estágio, acautelando o cumprimento das metodologias, procedimentos e a qualidade dos mesmos, acompanhado em simultâneo o desenvolvimento e evolução do estágio.

Como orientador e tutor, proporcionou à aluna o desenvolvimento e participação num diversificado número de projetos, que lhe possibilitou o contacto com uma experiência real de trabalho em agência e o cumprimento dos objetivos do plano de estágio, contribuindo para a conclusão do seu Mestrado em Design e Cultura Visual – Especialização em Design.

3.7 Projetos

Durante o estágio na Agência Escola a aluna realizou projetos que se encontram aqui descritos segundo uma estrutura planeada. Inicia-se com uma introdução e apresentação do projeto, passando pelo enquadramento conceptual, os objetivos, o projeto onde é referido o formato, o layout, a produção e o acabamento, a participação da autora, as considerações e para finalizar o que a autora aprendeu, refletindo e concluindo sobre os mesmos.

3.8 Cronograma

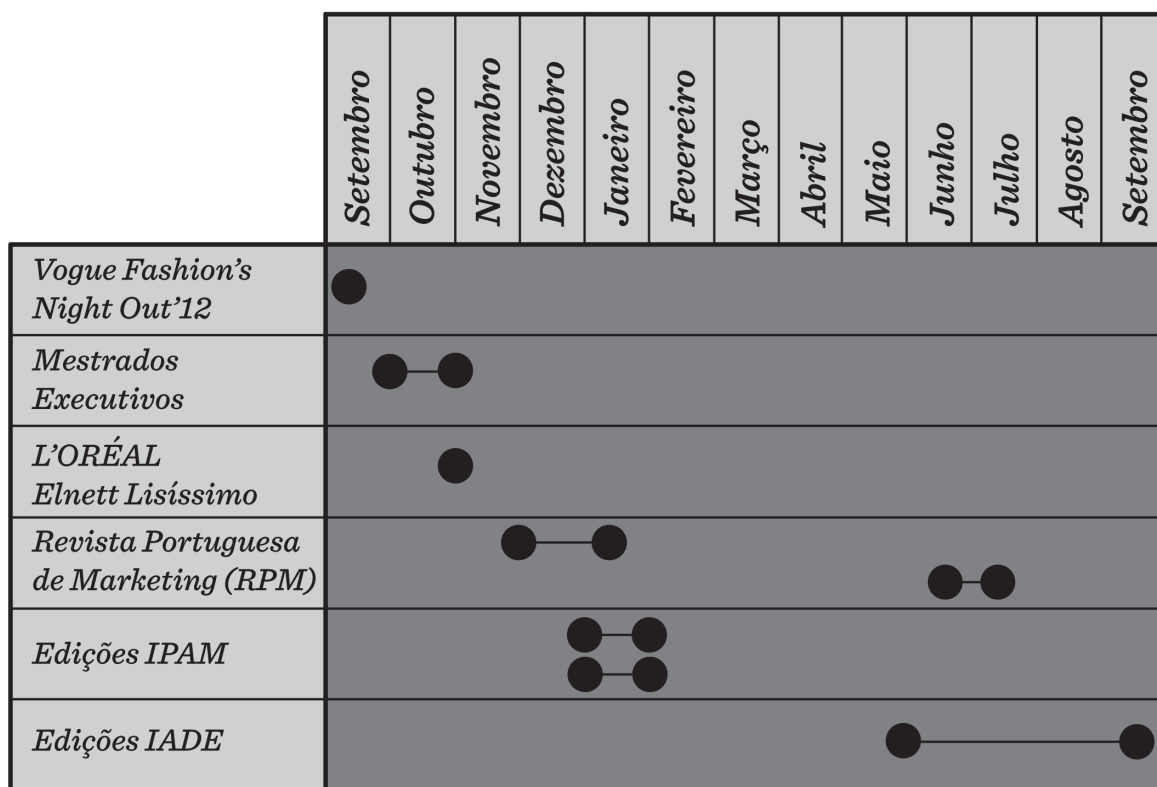


Figura 09 - Cronograma do tempo de realização dos projetos.

IV Projetos

1. Vogue Fashion's Night Out'12 - POP-UP Store by IADE

1.1 Introdução

O IADE Creative University juntou-se à iniciativa da Vogue Fashion's Night Out'12 e preparou para este evento, a POP-UP Store by IADE, um espaço intimamente ligado ao mundo do Design, com exposições e venda de artigos de moda e design nacionais. Quatro estudantes de Mestrado em Branding e Design de Moda (IADE-UBI) tiveram a oportunidade de apresentar os seus trabalhos em conjunto com quatro nomes já credenciados do Design nacional. O evento ocorreu no Palácio Quintela em Lisboa, na noite de 13 de Setembro entre as 19h e as 23h.

O palco deste evento foi o Palácio Quintela, do barão de Quintela e conde de Farrobo na rua do Alecrim no coração de Lisboa em frente à estátua do escritor Eça de Queirós. Este palácio foi mandado construir por Luís Rebelo Quintela entre 1777-1788, sobre as ruínas das casas afetadas pelo terramoto. Neste palácio instalou-se Junot em 1807-1808 durante as invasões francesas. Actualmente edifício do IADE adquirido em 1969, contém 5 salas distintas e um salão com capacidade para 120 lugares sentados. São particularidades deste edifício as pinturas e murais. Eventos diversos têm lugar neste espaço, pois é um local de interatividade entre alunos, diplomados e professores com a comunidade em geral, permitindo diversas atividades distintas.

A Agência Escola IADE foi responsável pela criação e desenvolvimento da identidade do evento POP-UP Store by IADE, para integração no Vogue Fashion's Night Out'12, a realizar-se no palácio de Quintela.

1.2 Enquadramento

No dia 7 de Setembro de 2012 foi solicitado à agência o desenvolvimento de um postal com frente e verso, um cartaz, duas lonas e a identificação a colocar nas salas do evento e dos respetivos Designers com o timing até 12 de Setembro.

As informações a constar nos materiais foram a identidade do Vogue Fashion's Night Out'12 com a respetiva data do evento (13 de Setembro de 2012), a identificação do evento criado pelo IADE com a frase POP-UP Store by IADE, as frases "O IADE juntou-se à Vogue Fashion's Night Out!" e "Aceita este convite!" (ambas utilizada apenas no postal que serviria também de convite), breve explicação do evento, nome dos Designers de Moda parceiros no evento e dos alunos do Mestrado em Branding e Design de Moda (IADE/UBI) e logotipos das parcerias.

Este projeto foi efémero pois teve duração apenas de um dia.

1.3 Objetivos

Criar uma identidade para a POP-UP Store by IADE para o dia do Vogue Fashion's Night Out'12 que:

- Sirva de referência para outras marcas;
- Capte o público-alvo, alunos do IADE, Media especializada, Bloguistas de Moda, VIP's de Moda;
- Promova os trabalhos dos alunos de ambas as faculdades;
- Comunique a ideia de sofisticação e moda;
- Forneça informação clara e objetiva, num layout de espírito moderno e simples;
- Tenha em conta que este é um projeto para captar atenção e marcar um dia.

1.4 Projeto

Para a criação dos suportes a integrar no POP-UP Store by IADE, para integração no Vogue Fashion's Night Out'12, foi feita uma breve pesquisa, devido ao curto timing para a realização do projeto, pela autora e pelos outros intervenientes no projeto (Adriana Fonseca, Raquel Koch e João Sardinha no Design e Gonçalo Reis no Copy). A pesquisa teve como base a definição de um conceito, estilo e o mercado influente na área, para o ano de 2012.

Pensou-se numa imagem simples embora forte que remetesse para o glamour das grandes marcas internacionais de Moda e Design.

FORMATO

Formatos no desenvolvimento da identidade do Vogue Fashion's Night Out'12 - POP-UP Store by IADE:

- Postal [14,5 x 10,5 cm Largura/Altura];
- Cartaz [70 x 70 cm Largura/Altura];
- Lona [5 x 2 m Largura/Altura];
- Vinil Salas [20 x 20 cm Largura/Altura];
- Vinil Designers [20 x 10 cm Largura/Altura];

LAYOUT

Sendo a primeira edição deste evento a linha gráfica para o projeto, Vogue Fashion's Sendo a primeira edição deste evento a linha gráfica para o projeto, Vogue Fashion's Night Out'12 - POP-UP Store by IADE, foi toda concebida de raiz sem elementos comparativos e apenas utilizando os elementos gráficos obrigatórios do principal evento em que estava inserido.

As cores escolhidas sugerem uma imagem totalmente limpa e sem nunca fugir ao conceito já formado pela Vogue, identidade acolhedora do evento. O branco como fundo e com a tipografia a vermelho e preto criam uma harmonia com as cores dos elementos figurativos que por si só transmitem o glamour, a fragilidade e a riqueza do mundo da moda.

Para texto a tipografia utilizada foi a Sentinel para texto normal e a Heroic Condensed versões Heavy e Book para destaques alternando entre o vermelho e o preto conforme a ordem de importância de informação.

Os elementos figurativos por serem pedras preciosas e de cores diferentes do conjunto textual tornam marcante o requinte e a variação de cores dos tecidos e da Moda.

Tirando partido dos elementos figurativos principais serem pedras preciosas, foram criadas cinco ilustrações pelo aluno João Sardinha que serviriam também elas de elementos decorativos mas que teriam o principal objetivo a identificação das salas. Pretendeu-se a captação do público-alvo e a transmissão da riqueza existente no mundo da moda e que poderá ser igualmente encontrado nos novos criadores ainda estudantes.

VOGUE
FASHION'S
NIGHT
OUT
SEPT. 13
2012
LISBON

O IADE JUNTOU-SE À
VOGUE FASHION'S NIGHT OUT!
POP-UP STORE by IADE

Designers de Moda nossos parceiros:
Bagueira
Fernanda Pereira
Inês Caleiro
Os Burgueses
Ricardo Preto
Valentim Quaresma

Alunos do Mestrado em Branding e Design de Moda (IADE/UBI):
Liliana Pina
Marta Ricardo
Paulo Martins
Tânia Graça

ACEITA ESTE CONVITE!
A MODA, BELEZA E LIFESTYLE ESPERAM POR TI EM LISBOA!

*Parte das receitas serão doadas à Make-a-wish, a instituição de solidariedade escolhida pela Vogue para apoiar neste evento.

Parceiros Apadrinhados:
MAKE-A-WISH Portugal

Patrocinadores:
Delta Q LUSO de fruta

IADE CREATIVE UNIVERSITY
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Figura 10 - Postal Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.



Figura 11 - Cartaz Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.



Figura 12 - Lonas Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.

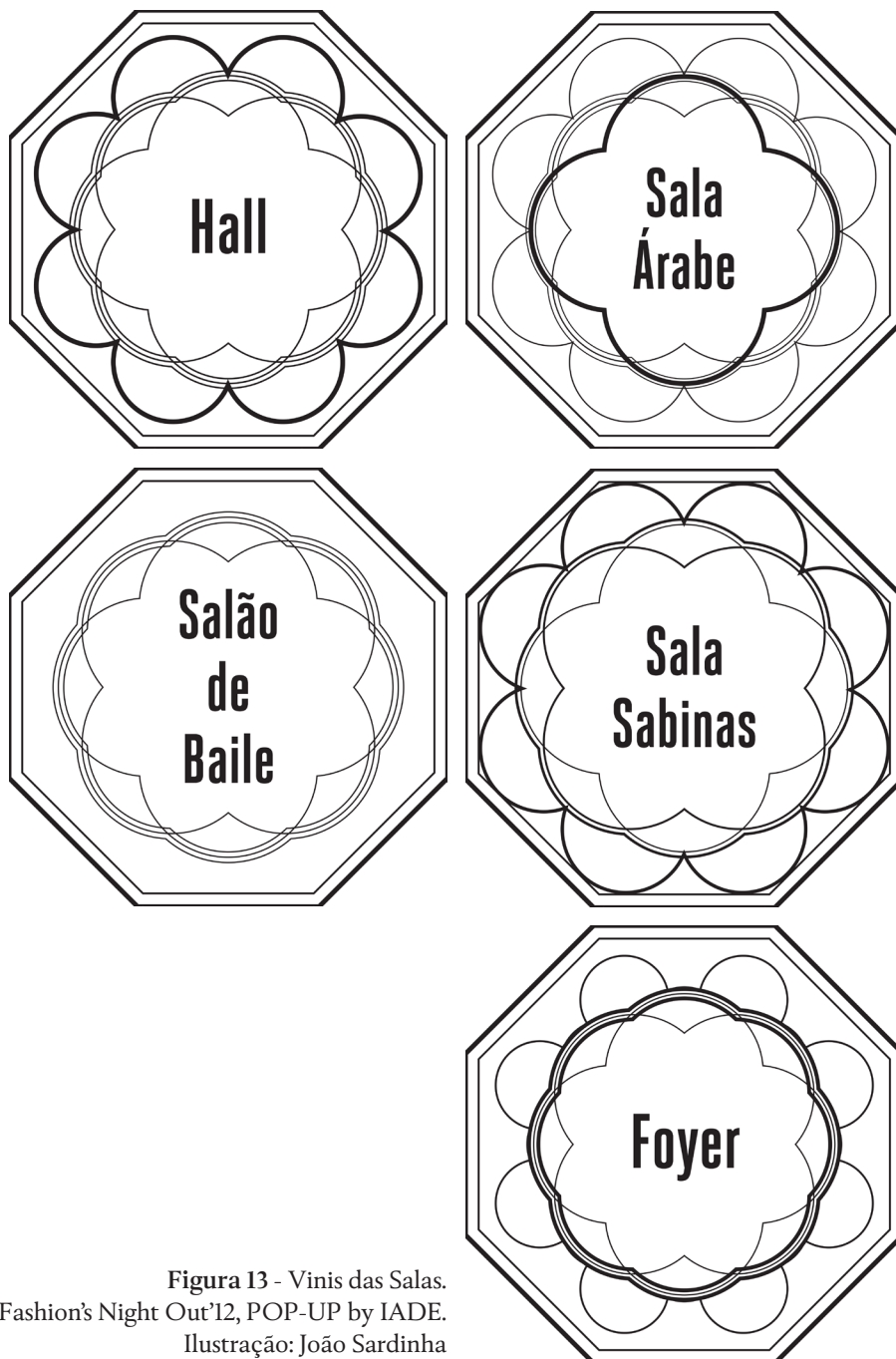


Figura 13 - Vinis das Salas.
Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.
Ilustração: João Sardinha

PRODUÇÃO

A produção deste projeto compete ao IADE. A aluna não teve acesso a esta fase do trabalho, apenas à finalização do projeto e entrega do mesmo.

ACABAMENTOS

No desenvolvimento deste projeto foi tido em consideração a efemeridade dos objectos a serem expostos numa noite e retirados no dia a seguir. O tipo de papel a ser impresso e o seu processo foi tido em conta, de modo a garantir a qualidade e a preservação da legibilidade.

Os tipos de preocupação para o projeto variaram consoante o suporte e a aplicação, não comprometendo a função e a legibilidade do mesmo.

1.5 Participação

Na realização deste projeto a autora esteve presente durante todas as etapas da concepção das peças. Entre várias funções que desempenhou destacam-se a presença no briefing, o desenvolvimento da ideia juntamente com os outros elementos do projeto, elaboração do postal e cartaz juntamente com as alunas Adriana Fonseca e Raquel Koch, responsável pelo desenvolvimento de peças como as identificações em vinil para as salas e designers. A autora esteve presente neste projeto desde a entrega do briefing até à fase de entrega do projeto final.

1.6 Considerações

Desde cedo se apercebeu da complexidade deste projeto devido às limitações de tempo.

A delineação de estratégia, a transposição da ideia para a realidade e o escasso tempo disponível, constituíram as principais dificuldades a ultrapassar, mas acabaram por ser contornados e resolvidos com sucesso.

A legibilidade foi um dos fatores a que a autora dedicou maior atenção, tendo a principal dificuldade consistido na ausência de informação ou descrição do local de aplicação da maioria das peças.

1.7 O que a autora aprendeu

- Teve noção de como é difícil trabalhar com prazos tão curtos;
- Percebeu que por vezes é necessário arriscar, mesmo com as limitações de tempo;
- Aprendeu a lidar com um projeto no seu todo, desde a concepção até à entrega do resultado final;
- Tal como noutros projetos teve a oportunidade de lidar com áreas diferentes;
- Percebeu a dificuldade que é trabalhar sem ter noção dos locais onde vão ser aplicados os objectos.



Figura 14 - Cartaz.
 Fotografia: Departamento de Fotografia do IADE.



Figura 15 - Lonas no Palácio Quintela. Fotografia: Departamento de Fotografia do IADE.

2. Mestrados Executivos IPAM

2.1 Introdução

A escola de Marketing IPAM¹¹, presente nas cidades do Porto, Aveiro e Lisboa, oferece condições físicas e intelectuais, aos seus alunos. Promove o seu ensino através da inovação científica e pedagógica, do estímulo, da aprendizagem diferente e da aplicação do conhecimento, com base na liberdade de criação cultural.

O IPAM, escola parceira do grupo TALENT¹² e parceira também das Talent Universities com o IADE deixa ao cargo da Agência Escola o desenvolvimento da sua imagem através dos suportes de comunicação interna.

Em seguimento do desenvolvimento dos seus suportes de comunicação foi pedido ao IADE a criação do material de comunicação para os seus novos cursos de Mestrados Executivos do IPAM Lisboa.

2.2 Enquadramento

Os Mestrados Executivos do IPAM destinam-se a um público que pretenda adquirir competências nos métodos científicos mais recentes da gestão de marketing e do consumo. São igualmente público-alvo deste programa todos aqueles que por motivos pessoais e/ou profissionais e inseridos nas suas atividades específicas desejem adaptar-se a novas exigências de ordem empresarial e, portanto, desejem dominar esta área de conhecimento com vista a futuras decisões relacionadas com a gestão do marketing e o consumo.

No dia 28 de Setembro de 2012 foi solicitado à agência o desenvolvimento de um postal com frente e verso, um cartaz A3, uma brochura em formato tríptico, anúncio para os media e cinco banners com o timing até 25 de Outubro.

As informações a constar nos materiais foram o logo do IPAM, a identificação, designação e especificidades dos cursos e os contactos da instituição.

11 “O IPAM é um dos maiores institutos privados de ensino superior especializado na formação de profissionais da área de Gestão, do Marketing e do Consumo. Desde 1984 a apostar na formação académica de gestores de topo, o IPAM tem três estabelecimentos de ensino, sedeados em Lisboa, Aveiro e Porto. O IPAM é detido a cem por cento pelo Grupo Talent SGPS, que concentra a maioria da oferta de cursos de Marketing nas instituições privadas.”

In, <http://www.ipam.pt/pt/sobre/press.aspx>

12 “Na TALENT protagonizamos a preparação de talentos e acreditamos que bem desenvolvidas as suas capacidades inatas podem vir a tornar-se Génios. O pré-requisito para o TALENTO, é estar disposto a dedicar, com paixão e entusiasmo, largos períodos de tempo e energia ao treino e à preparação necessária. E, nesse treino têm de estar incluídos significativos períodos de tempo de prática livre e informal que permita a descoberta, as tentativas e erros, o experimentar as habilidades dos modelos e referências existentes. O futuro para a TALENT é já, agora! Connosco, rumo ao sucesso, estarão todos, a nossa equipa e todos os nossos alunos. Com determinação, com coragem, com ideias e TALENTO.” Gonçalo Caetano Alves, Prof. Doutor Presidente do Conselho de Administração | CEO Chief Executive Officer. In, <http://www.talent-sgps.com/>

2.3 Objetivos

Criar os suportes de comunicação para os novos cursos de Mestrados Executivos do IPAM Lisboa que:

- Capte o público-alvo, executivos e profissionais à procura de novos conhecimentos;
- Promova a instituição;
- Transmita a noção de profissionalismo;
- Forneça informação clara e objetiva, num layout de espírito moderno.

2.4 Projeto

Para a criação dos suportes de comunicação para os Mestrados Executivos do IPAM Lisboa foi feita uma pesquisa pela autora e pelos restantes intervenientes no projeto (Adriana Fonseca, Raquel Koch e João Sardinha no Design, Gonçalo Reis no Copy e André Meng de Fotografia). A pesquisa teve como base a definição de um conceito e seleção de formas para a criação das fotografias representativas de cada um dos cursos.

Pensou-se numa imagem simples que transmitisse os objetivos e perspetivas de cada curso.

FORMATO

Formatos no desenvolvimento do material de comunicação dos Mestrados Executivos do IPAM Lisboa:

- Postal [14,5 x 10,5 cm Largura/Altura];
- 5 Cartazes [29,7 x 42 cm Largura/Altura];
- Brochura/Cartaz [29,7 x 42 cm Largura/Altura];
- Anúncio para os media [14 x 22 cm Largura/Altura];
- Banner [758 x 324 pixel Largura/Altura];
- 4 Banners [144 x 480 pixel Largura/Altura].

LAYOUT

Para o desenvolvimento deste projeto foi importante dar uma nova identidade à linha gráfica pois toda a campanha de comunicação dos novos cursos de Mestrados Executivos está destinada a profissionais.

Para este projeto foram criadas quatro situações, cada uma a ser aplicada a um curso distinto, mais a aplicação de informação geral de apresentação dos cursos.

Optou-se por criar coerência com o tratamento da imagem de fundo e aplicada a cada um dos cursos uma cor destinta. As cores escolhidas foram o dourado, azul, verde água e laranja. Após a composição de imagem-texto foram acrescentados elementos gráficos ligados às áreas dos cursos apresentados.

O texto a integrar variou conforme o suporte. Em todos os suportes aparece a Headline “Mestrados Executivos – 1ª Edição”. A frase call-to-action “Prepare-se para o futuro!” surge nos cartazes, brochura, anúncios para os media e no banner geral a ser utilizado em destaque no site do IPAM. Nos banners a serem utilizados na página do site do IPAM destinada a cada curso, apenas incluem a designação do respetivo curso. Os cartazes para além da Headline e da frase call-to-action têm a designação e especificações

do respetivo curso e ainda os contatos gerais da instituição. Devido ao curto orçamento para o projeto, a brochura foi pensada como dois em um. De formato A3 na frente é um cartaz de informação geral dos cursos e no verso com a vertente de brochura, com um caracter informativo mais especificado a cada um dos cursos.

Para maior legibilidade e demarcação de qualidade de informação e para que não perdesse o devido destaque, o texto informativo foi sobreposto num retângulo da cor associada ao curso.

A tipografia utilizada foi a já implementada nos suportes de comunicação do IPAM, a Lunatix Light para o Headline e Lunatix Bold para destaques; e a Cambria Bold Italic para a frase call-to-action e Cambria para o restante texto.



INTERNATIONAL BUSINESS

Economia, Estratégia e Marketing
em Negócios Internacionais

LIDERANÇA E MARKETING INTERNO

Produtividade e Organização do Trabalho

NEUROMARKETING

Neurociência, Marketing e Consumo

MARKETING SOCIAL E SAÚDE

Uma nova abordagem na educação
para a saúde e na saúde pública

Número mínimo de 15 alunos por mestrado.

*Créditos: 60 (Com possibilidade de continuar os estudos para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Marketing)*

Regime: Part-time pós-laboral (sexta e sábado de manhã)

IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing
Porto · Aveiro · Lisboa | Portugal
Tel: +351 707 200 658 | ipam@ipam.pt

Figura 16 - Postal Mestrados Executivos IPAM.

IPAM
THE MARKETING SCHOOL

MESTRADOS EXECUTIVOS

| 1ª Edição |

Prepare-se para o Futuro!

INTERNATIONAL BUSINESS
Economia, Estratégia e Marketing em Negócios Internacionais

Créditos: 60 (com possibilidade de continuar os estudos para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Marketing)
Regime: Part-time pós-laboral (sexta e sábado de manhã)
Duração: 2 semestres letivos
Local: IPAM Lisboa

IPAM – The Marketing School
Av. Marechal Gomes da Costa, N.º 21 - 1800-255 Lisboa - Portugal
www.ipam.pt | 707 200 658 | ipam@ipam.pt

IPAM
THE MARKETING SCHOOL

MESTRADOS EXECUTIVOS

| 1ª Edição |

Prepare-se para o Futuro!

LIDERANÇA E MARKETING INTERNO
Produtividade e Organização do Trabalho

Créditos: 60 (com possibilidade de continuar os estudos para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Marketing)
Regime: Part-time pós-laboral (sexta e sábado de manhã)
Duração: 2 semestres letivos
Local: IPAM Lisboa

IPAM – The Marketing School
Av. Marechal Gomes da Costa, N.º 21 - 1800-255 Lisboa - Portugal
www.ipam.pt | 707 200 658 | ipam@ipam.pt

IPAM
THE MARKETING SCHOOL

MESTRADOS EXECUTIVOS

| 1ª Edição |

Prepare-se para o Futuro!

NEUROMARKETING
Neurociência, Marketing e Consumo

Créditos: 60 (com possibilidade de continuar os estudos para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Marketing)
Regime: Part-time pós-laboral (sexta e sábado de manhã)
Duração: 2 semestres letivos
Local: IPAM Lisboa

IPAM – The Marketing School
Av. Marechal Gomes da Costa, N.º 21 - 1800-255 Lisboa - Portugal
www.ipam.pt | 707 200 658 | ipam@ipam.pt

IPAM
THE MARKETING SCHOOL

MESTRADOS EXECUTIVOS

| 1ª Edição |

Prepare-se para o Futuro!

MARKETING SOCIAL E SAÚDE
Uma nova abordagem na educação para a saúde e na saúde pública

Créditos: 60 (com possibilidade de continuar os estudos para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Marketing)
Regime: Part-time pós-laboral (sexta e sábado de manhã)
Duração: 2 semestres letivos
Local: IPAM Lisboa

IPAM – The Marketing School
Av. Marechal Gomes da Costa, N.º 21 - 1800-255 Lisboa - Portugal
www.ipam.pt | 707 200 658 | ipam@ipam.pt

Figura 17 - Anúncios Mestrados Executivos IPAM.



Figura 20 - Banners Mestrados Executivos IPAM.



Figura 21 - Banner Geral Mestrados Executivos IPAM.

PRODUÇÃO

A produção deste projeto compete ao IPAM. A aluna não teve acesso a esta fase do trabalho, apenas à finalização do projeto e entrega do mesmo.

ACABAMENTOS

No desenvolvimento deste projeto foi tida em consideração a durabilidade dos objectos que iriam ser colocados à disposição pública em diversos locais. O tipo de papel a ser impresso e o seu processo foi tido em conta, de modo a garantir a qualidade e a preservação da legibilidade.

Os tipos de preocupação para o projeto variaram consoante o suporte e a aplicação, não comprometendo a função e a legibilidade do mesmo.

2.5 Participação

Na realização deste projeto a aluna esteve presente durante todas as etapas da conceção das peças. Entre várias funções que desempenhou destacam-se a presença no briefing, o desenvolvimento da ideia e elaboração das fotografias juntamente com os outros elementos do projeto e responsável pela elaboração dos banners. A autora participou neste projeto em todas as fases, desde o briefing até à fase final de entrega do projeto.

2.6 Considerações

Este foi um projeto que toda a equipa recebeu com entusiasmo e no qual houve envolvimento coletivo. Devido a ter sido pensado e executado em completo pela equipa de trabalho requereu um esforço maior para o seu desenvolvimento pois existiam limitações de tempo. Depois de concebida a ideia seguiram-se as fotografias para toda a campanha. No dia seguinte as fotografias passaram para a edição e desenvolveu-se em simultâneo a aplicação de elementos textuais e finalização das peças finais. Ao finalizar os suportes, apesar de terem sido aprovados, foi deixado tempo e espaço à equipa para acrescentar ainda elementos gráficos que vieram a completar as fotografias da campanha.

2.7 O que a autora aprendeu

- Aprendeu a lidar com um projeto no seu todo, começando no início da concepção até ao final;
- Permitiu a consolidação de conhecimentos em áreas pouco abordadas durante a Licenciatura e a fase curricular do Mestrado;
- Percebeu que por vezes é necessário arriscar, mesmo com as limitações de tempo;
- Tal como noutros projetos teve a oportunidade de lidar com áreas diferentes;
- Sobre o suporte final a que se destinaram as peças, bem como os seus processos de impressão.

3. ELNETT da L'OREAL Paris

3.1 Introdução

Uma vez mais o IADE Creative University juntou-se à L'OREAL Paris Portugal e desenvolveram em conjunto um desafio de 48h criativas desta vez para a elaboração da imagem da nova laca ELNETT Lisíssimo.

A L'Oréal Paris é uma empresa multinacional francesa especializada em cosméticos desde produtos para cabelos, perfumes, protetores solares e produtos dermatológicos. Desde sempre a marca estimula a autoconfiança, convicção e independência das mulheres.

Dentro das diversas gamas de produtos a L'ORÉAL Paris inclui a ELNETT destinada a produtos para cabelos, mais especificamente as lacas fixadoras.

3.2 Enquadramento

Perante o desejo de criar uma laca que abrange-se uma faixa etária mais jovem, a L'ORÉAL Paris e a Agência MCCANN propuseram a alunos do IADE 48h criativas para a elaboração da imagem para a nova laca ELNETT Lisíssimo.

Assim sendo, nos dias 24 e 25 de Outubro de 2012, 40 alunos do IADE Creative University permaneceram nas instalações da L'ORÉAL Paris em Portugal a fim de desenvolverem a nova imagem para as lacas ELNETT Lisíssimo.

3.3 Objetivos

Criar uma imagem para a nova laca ELNETT Lisíssimo que:

- Representasse os valores da marca L'ORÉAL Paris;
- Cumprisse todos os requisitos e especificações da gama já existente para que não destoasse dos restantes produtos semelhantes da marca;
- Transpusesse a ideia para que poderia ser utilizada;
- Abrangesse uma faixa etária mais jovem.

3.4 Projeto

O projeto consistiu na criação de uma ilustração a ser aplicada nas novas lacas ELNETT Lisíssimo da L'ORÉAL Paris.

Teve como participação alguns elementos da agência e também alunos do segundo ano do curso de Design do IADE Creative University.

Este projeto teve início no dia 24 de Outubro de 2012 nas instalações da L'ORÉAL Paris em Portugal pelas 9h30, com a apresentação do briefing imediatamente seguido pelo início da elaboração da ilustração. O prazo limite para a entrega da ilustração final foi determinado para o dia seguinte, dia 25 de Outubro, com uma breve apresentação do conceito trabalhado e aplicação final

FORMATO

O formato usado e sem poder ser alterado foi a laca ELNETT.



Figura 22 - Formato, Embalagem Laca L'ORÉAL Paris Elnett.

LAYOUT

A ideia principal para o desenvolvimento deste projeto era criar uma imagem mais jovem para a nova laca da ELNETT. A marca L'ORÉAL Paris tem como objetivo atingir um patamar de utilizadores que até então não seriam de grande número – os jovens. Dadas as especificações da marca e todo o seu conceito de já 50 anos, a ilustração teria de ser apelativa para um target mais jovem, mas sem nunca exceder a aparência a que a L'ORÉAL Paris tem habituado os consumidores.

Embora seja um produto destinado a uma faixa etária mais jovem a imagem teria de transmitir todo o luxo, brilho e elegância da beleza feminina tal como até então sempre foi transmitido pela marca ELNETT com as suas lacas douradas.

As restrições eram algumas e o objetivo do desafio era apenas criar uma nova ilustração mantendo todo o layout das lacas. Por isso, e pegando no conceito já muito bem trabalhado da marca, todos os participantes teriam de ilustrar o que a marca lhes transmite mas agora numa versão mais apelativa para uma camada mais jovem e para cabelos lisos e apanhados perfeitos.

3.5 Participação

Na realização deste projeto a autora esteve presente em todas as etapas do trabalho visto ser um projeto individual embora tenha sido acompanhada pelos colegas, tanto da agência como por outros alunos, professores e profissionais da Agência MCCANN.



Figura 23 - Proposta de Ilustração para Laca L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo.

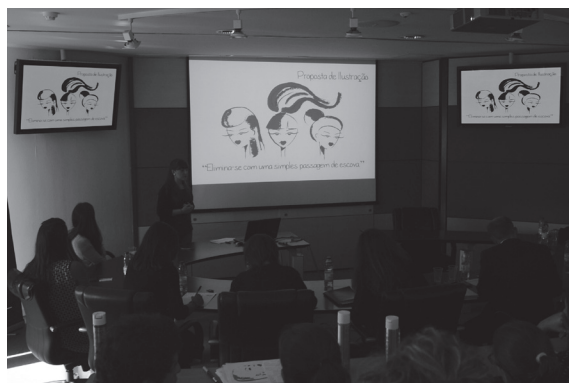
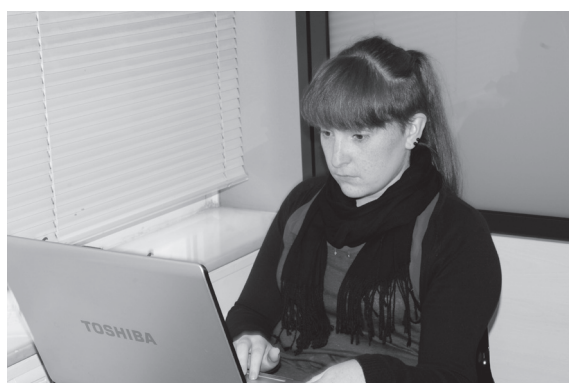


Figura 24 - Participação no concurso da L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo e apresentação de proposta.

3.6 Considerações

Este projeto foi o primeiro realizado com participação ativa da autora desde o início ao fim e a complexidade provocada pelas limitações de tempos de execução, foi uma das principais dificuldades sentidas.

Não fugir às especificações dadas no briefing foi um dos fatores a que a autora dedicou particular atenção, o que sendo uma dificuldade e, pesem embora as dificuldades sentidas, foi objetivo alcançado e cumprido.

3.7 O que a autora aprendeu

- A gerir tempo muito reduzido para a conceção de uma ideia e realização da mesma;
- Teve noção e perspetiva diferente da realidade até então, ao trabalhar num projeto gerido por uma empresa real;
- Trabalhou sempre com o objetivo final da criação de uma ilustração agradável;
- Teve noção da dificuldade da elaboração de algo para uma marca já tão afirmada no mercado como a L'ORÉAL Paris;
- Teve a oportunidade para fazer uma apresentação para um grande número de pessoas;
- Teve a oportunidade de ter uma experiência diferente, aproveitando para tirar o máximo partido dela e aprender.



Figura 25 - Proposta de Ilustração vencedora e implementada no mercado.
Laca L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo.

4. RPM- Revista Portuguesa de Marketing

4.1 Introdução

A escola de Marketing IPAM presente nas cidades do Porto, Aveiro e Lisboa, oferece condições físicas e intelectuais, aos seus alunos. Promove o seu ensino através da inovação científica e pedagógica, do estímulo, da aprendizagem diferente e da aplicação do conhecimento, com base na liberdade de criação cultural.

O IPAM, escola parceira do grupo TALENT e parceira também das Talent Universities com o IADE deixa ao cargo da Agência Escola o desenvolvimento da sua imagem através dos suportes de comunicação interna.

A RPM – Revista Portuguesa de Marketing é a primeira revista em Portugal de cariz científico, dedicada ao Marketing e é editada pelas IPAM.

Como já tem vindo a suceder-se, o IPAM conta com a ajuda da Agência Escola IADE para o trabalho editorial da revista e durante o estágio a autora teve a oportunidade de realizar dois números da RPM.

4.2 Enquadramento

A 3 de Dezembro de 2012 foi entregue o briefing para o número 28 da RPM tendo sido terminada a 11 de Janeiro de 2013.

A 26 de Junho de 2013 foi entregue o segundo número da revista a ser trabalhado pela autora, a RPM 29 que foi concluída a 10 de Julho.

Nestes dois números, a autora foi responsável pela organização do editorial, ficha técnica, índice e páginas de títulos e resumos bem como da elaboração das capas com a ajuda da aluna Marisa Campos de fotografia.

4.3 Objetivos

Criação da paginação da RPM – Revista Portuguesa de Marketing que:

- Mostre coerência com os números anteriores;
- Forneça informação clara e objetiva;
- Sirva de referência para outras revistas do mercado;
- Capte o público-alvo, alunos e especialistas na área de Marketing.

4.4 Projeto

Este projeto consistiu na paginação dos números 28 e 29 da RPM – Revista Portuguesa de Marketing.

Os elementos a serem inseridos nos números são totalmente fornecidos e trabalhados pelos responsáveis da revista. De forma à autora não ser responsável pela organização de tabelas e dados científicos para os quais não tem conhecimentos, foi construída uma estrutura na qual todos os documentos enviados já devem estar formatados, facilitando o trabalho editorial. Este método foi criado por outros elementos da Agência Escola IADE, anteriormente responsáveis pelo trabalho editorial da RPM.

À aluna coube organizar o documento seguindo a grelha e o layout já existentes, um trabalho de paginação de relativamente fácil resolução, não fosse o facto de estar a trabalhar pela primeira vez com o programa Quark XPress 8.

FORMATO

O formato da Revista Portuguesa de Marketing é o A4 [21 x 29,7 cm Largura/ Altura]. A revista é disponibilizada online e apenas impressa em caso de solicitação.

LAYOUT

Tendo já sido construída uma grelha e layout para a RPM – Revista Portuguesa de Marketing, os dois números que ficaram à responsabilidade da autora seguiram as mesmas regras de construção. Assim sendo, a autora organizou a nova informação disponibilizada pelos responsáveis da revista.

A Revista Portuguesa de Marketing é constituída por artigos científicos cada um a cargo de autores diferentes. Como incubencia da autora ficou a organização das páginas de título desses mesmos artigos que eram constituídos pelo título, palavras-chave, nomes dos autores e o resumo do artigo, em português e, conforme a nacionalidade do autor em inglês ou espanhol.

O número 28 da RPM era constituído por seis artigos científicos enquanto o número 29, apenas quatro sendo este um número mais específico dentro das matérias de Marketing e com o tema Business-to-Business Marketing.

Para a capa, também já de layout definido anteriormente, a aluna contou com a ajuda da aluna Marisa Campos de fotografia para a utilização de fotografias abstratas de forma a não comprometer o conteúdo da revista.

PRODUÇÃO

A produção deste projeto compete ao IPAM. A aluna não teve acesso a esta fase o trabalho, apenas à finalização do projeto e entrega do mesmo.



Figura 26 - Capa número 28 e 29 da Revista Portuguesa de Marketing (RPM).



Figura 27 - Página de Editorial do numero 28 e 29 da RPM.

Nesta edição | *In this issue*

PÁGINA PAGE	TÍTULO TITLE	AUTORES AUTHOR(S)
#006	'A RELAÇÃO ENTRE A PREFERÊNCIA E O VALOR DA MARCA: UMA ADOÇÃO CONCEITUAL 'BRAND PREFERENCE AND BRAND EQUITY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK	PAULO DUARTE
#020	'CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN DE ENSEÑA A TRÁVES DE LOS ELEMENTOS FORMALES INCLUIDOS EN LOS FOLLETOS PROMOCIONALES ESTUDIO SOBRE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS NO ALIMENTARIAS QUE OPERAN EN ESPAÑA <i>'BUILDING A RETAILER BRAND IMAGE THROUGH THE FORMAL ELEMENTS INCLUDED IN PROMOTIONAL BROCHURES STUDY ABOUT THE MAIN FOOD SPECIALIZED LARGE RETAIL OUTLETS OPERATING IN SPAIN</i>	ROBERTO MANZANO ANTÓN MARÍA PUELLES GALLO TERESA SERRA RENACH
#035	'UMA ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS FACTORES QUE EXPLICAM A EMANIPACAO JUVENIL. UMA APLICACÃO À COMUNIDADE DE MADRID NO PERÍODO HISTÓRICO 1966-1991 <i>A STATISTICAL ANALYSIS OF THE FACTORS EXPLAINING YOUNG PEOPLE LEAVING HOME. AN APPLICATION TO THE REGION OF MADRID THROUGHOUT THE PERIOD 1966-1991</i>	JULIO HERNÁNDEZ MARCH
#048	'O SISTEMA CRM COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO DE EQUIPAS DE VENDAS INTERNACIONAIS B2B: CASO DE UMA EMPRESA DE COMPONENTES PARA CONSTRUÇÃO CIVIL <i>CRM SYSTEM AS A SUPPORT TOOL FOR INTERNATIONAL SALES TEAM MANAGEMENT IN B2B ENVIRONMENT: CASE OF A INDUSTRIAL FIRM LINKED TO CIVIL CONSTRUCTION</i>	PEDRO RAFAEL DIAS GARRETT IRINA SAUR-AMARAL
#078	'LOS EFECTOS DE LA HETEROGENEIDAD EN EL COMPORTAMIENTO COLECTIVO <i>THE EFFECTS OF HETEROGENEITY IN THE COLLECTOR BEHAVIOR</i>	ALICIA BLANCO-GONZÁLEZ CARMELO MERCADO-IDOTTI ALBERTO PRADO-ROMÁN ANA CRUZ-SÁENZ
#092	'CONSUMPTION THROUGH THE LENS OF BUSINESS- AND MANAGEMENT-RELATED JOURNALS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW <i>ÁREA DO CONSUMO VISTA PELO PRISMA DAS REVISTAS CIENTÍFICAS A GESTÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA</i>	IRINA SAUR-AMARAL

RPM-28/2012 5



#29

SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

Caetano Alves	Instituto Português de Administração de Marketing	Jean-Pierre Lévy Mangin	Université du Québec en Outaouais
Celso Melo Brito	Universidade do Porto	Carlo Marcelo Cerdeira	Universidad Rey Juan Carlos
Ferreira Cascão	Instituto Português de Administração de Marketing	Paulo César Metta	Petítica Universidade Católica do Rio de Janeiro
Minso Parkbansher	Universidade do Minho	Fernando Nascimento	Fernandes Universidade Católica Portuguesa
Ferrião Filipe	Instituto Português de Administração de Marketing	José António Puellos	Universidad Complutense de Madrid
Carmen Lopes	New School of Business and Economics	Jose-Francisco Valls	ESADE Business School
Luís Filipe Lages	Universidade Nova de Lisboa	Rui Vinhas da Silva	Manchester Business School

REVIEWERS OF THIS SPECIAL NUMBER

Alicia Marques	Instituto Politécnico de Leiria	Catarina Roseira	Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Ana Barros	INESC Porto	Helena Alves	Universidade da Beira Interior
António Moreira	Universidade de Aveiro	Luís Manuel Cerdá Suárez	Eurpean University Miguel de Cervantes
Armando Vieira	Universidade de Aveiro	Maria José Silva	Universidade da Beira Interior
Carla Ramos	Manchester Business School - The University of Manchester	Ricardo Correia	Instituto Politécnico de Bragança

REVIEWERS' BOARD

[illegible]

Revista Portuguesa de Marketing, Vol. 15, No. 29, 2012(2)

Indexed in: EBSCO Fuente Latina, ProQuest, Latindex

EDITORS

SCIENTIFIC COORDINATION IFAM Lab – Research Unit in Marketing and Consumption
@IFAM – The Marketing School

CRITICAL COORDINATION

EDITORIAL COORDINATION André Vieira

DESIGN

COVER by Marisa Campos

PRINT

PRINT Babok

LEGAL DEPT

ISSN 0873-2942

1538

PROPERTY	ENSIGEST
	Av. da Boa

FREQUENCY Group

.....

AVISO EDITORIAL / EDITORIAL NOTICE
Os conteúdos dos textos da presente edição

Os conteúdos aqui selecionados não se constituem responsáveis pelas suas ideias e resultados de uma rigerosa seleção de trabalhos de elevado e reconhecido mérito acadêmico, não refletindo, porém, directa ou indirectamente quaisquer opiniões, juízos de valor ou apreciações de natureza crítica de Editor acerca dos mesmos.

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou outro qualquer processo, sem prévia autorização da Editora, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infractor.

All authors are exclusively responsible for the content included in their papers. All papers are published only after a rigorous double-blind review procedure based on scientific merit, not reflecting, directly or indirectly, the opinion, judgment or appreciations of the Editors. The reproduction of this issue, by copy or any other process, without previous authorization of the editor, is strictly forbidden.

A RELAÇÃO ENTRE A PREFERÊNCIA E O VALOR DA MARCA: UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL

PALAVRAS-CHAVE: MARCA, VALOR DA MARCA, PREFERÊNCIA, ATITUDES, MODELOS

BRAND PREFERENCE AND BRAND EQUITY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

KEYWORDS: BRANDING, BRAND EQUITY, BRAND PREFERENCE, ATTITUDE, MODELS

DUARTE, PAULO

Universidade da Beira Interior, Portugal

Resumo

O valor da marca (Brand Equity) tem assumido particular relevo na investigação de marketing. Vários modelos têm procurado descrever as interações entre o valor da marca e outros factores capazes de influenciar o comportamento de decisão do consumidor. Neste artigo, será objecto de análise o conceito da marca, sendo discutidas as duas principais abordagens. Adicionalmente serão sistematizadas as principais correntes sobre o conceito e os modelos de formação da preferência pela marca. Seguidamente será analisada a relação da preferência pela marca com o valor da marca. Para explorar a relação entre os dois conceitos, este trabalho utiliza como referencial teórico o modelo de investigação de Cobb-Walgren, Ruble & Donthu (1995). A partir da análise realizada sugere-se a reformulação do modelo, através da introdução de um novo elemento, a inclusão de duas novas relações e a alteração da sequência das relações. Por último serão discutidas as implicações destas alterações.

Abstract

Over the last two decades the importance of brand equity in brand management research is growing and is now responsible for a steady stream of academic research. Several models have tried to describe the relationship between brand equity and many factors that may be capable of influence consumer behavior. The main objective of this article is to explore the role of preference on brand equity. To achieve it, this article present and discuss the main perspectives on the brand concept and synthesise the major theoretical approaches on brand preference concept and formation, in order to better analyze the relationship between brand preference and brand equity. Using the Cobb-Walgren, Ruble & Donthu (1995) model as reference, this review and reflection suggests the introduction of a new element to reflect the post-purchase satisfaction, two additional relations and a change in the sequence of two constructs. Finally the implications of these changes are discussed.

8 1101128 2012

ANÁLISE DE PROCESSOS E MODELOS COEXISTENTES DE OPEN-INNOVATION: O CASO GALP ENERGIA

PALAVRAS-CHAVE: OPEN INNOVATION, REDES DE INOVAÇÃO, CRIAÇÃO DE VALOR, GALP ENERGIA

COEXISTING PROCESSES AND MODELS OF OPEN-INNOVATION: THE CASE OF GALP ENERGIA

KEYWORDS: OPEN INNOVATION, INNOVATION NETWORKS, VALUE CREATION, GALP ENERGIA

RAMOS, CARLA

Inqper - Institute of Education and Research, SP, Brazil
Manchester Business School, The University of Manchester, United Kingdom

ROSEIRA, CATARINA

Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal

AROSO, BENEDITA

Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal

Resumo

Em tempos de crise e de forte globalização e intensidade concorrencial, a capacidade de inovação das organizações é particularmente importante. A inovação colaborativa, através da qual a empresa inova em interação com o exterior, constitui atualmente uma aposta corrente para empresas que visam ser competitivas. Este fenómeno, denominado de Open Innovation (OI), foi já alvo de vários estudos. No entanto, dada a sua importância, há necessidade de estudar de forma mais aprofundada os processos através dos quais, esta forma de inovação pode ser conduzida com sucesso.

O objectivo deste artigo reside em compreender como é que no âmbito de redes inter-organizacionais a aquisição de novos recursos e competências através do desenvolvimento de interfaces com o exterior se verifica, e mais concretamente como é que essas redes de colaboração são criadas e desenvolvidas. Adicionalmente exploram-se diferentes formas de Open Innovation, assim como se e como é que, formas distintas de inovação aberta podem coexistir com

sucesso numa mesma organização. Para isso, num estudo multi-caso embetido, analisam-se múltiplas formas de Open Innovation de uma mesma empresa, i.e. da Galp Energia. Globalmente, e através de uma abordagem fortemente empírica, visa-se também perceber qual o impacto para os atores envolvidos resultante da sua participação nestas redes e ecossistemas de inovação mais abertas, diferenciadoras e com maior potencial de criação de valor face a formas diádicas e/ou puramente internas.

O estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento teórico do fenómeno de Open Innovation. Adicionalmente, ao equipar os gestores com uma série de casos detalhados de práticas de Open Innovation, o estudo demonstra como esta prática de gestão se traduz numa ferramenta que cria um efeito multiplicador de identificação de oportunidades e de geração de ideias passíveis de serem desenvolvidas e implementadas na empresa.

8 1101128 2012

Abstract

In times of economic turmoil, strong globalization and competitive rivalry, organizations' innovation capacity is particularly important. Collaborative innovation, through which the company innovates in interaction with the outside, is currently a priority for companies that aim to be competitive. This phenomenon, known as Open Innovation, has been the subject of several studies. However, given its importance, there is a need to study in greater detail the processes by which it can be successfully conducted.

The aim of this paper is to understand how, in the context of inter-organizational networks, new resources and skills are acquired through the development of interfaces with the outside, and more specifically how these collaborative networks are created and developed. Moreover, the paper explores different forms of Open Innovation, as well as whether and how different forms of Open Innovation can coexist successfully in the same organization. To achieve this purpose, an embedded multi-case study is adopted; we

analyse multiple forms of Open Innovation from one company, i.e., Galp Energia. Overall, and through a strongly empirical approach, the paper also aims to understand what is the impact for the involved stakeholders, result from their participation in these networks and ecosystems of further open innovation, which allow developing a differentiating advantage and that reflect a greater potential for value creation in comparison to dyadic and / or purely internal forms of innovation.

The study contributes to develop an in-depth theoretical understanding of the Open Innovation phenomenon. Furthermore, by providing managers with multiple and detailed cases of Open Innovation practices, the study shows how this management approach allows further identifying opportunities and generating ideas that can be developed and implemented by the company.

8 1101128 2012 9

Figura 29 - Página de início de artigo do número 28 e 29 da RPM.

4.5 Participação

Na realização deste projeto a autora foi responsável pela organização e paginação integral dos números da revista e esteve presente em todas as fases do projeto, desde a entrega do briefing até à fase de entrega do projeto final.

4.6 Considerações

A aluna deparou-se com a dificuldade em trabalhar artigos que não são da sua área de conhecimentos o que lhe causou alguns obstáculos.

O facto de a aluna não estar familiarizada com o programa QuarkXPress 8 dificultou um pouco o processo em termos de tempo para a realização do trabalho embora tudo tenha sido terminado dentro do prazo estabelecido.

No entanto foi um projeto enriquecedor pois permitiu à aluna desenvolver novas competências ao nível do Design Editorial e numa nova ferramenta para a sua realização.

4.7 O que a autora aprendeu

- A lidar com os prazos muito reduzidos para a realização de um projeto editorial;
- Teve noção do trabalho de minúcia que compõe um projeto editorial;
- Trabalhou sempre com o objetivo final da criação de uma composição agradável;
- Teve a oportunidade de aprender um novo programa, o QuarkXPress 8, que até então durante o seu percurso académico de licenciatura e parte curricular de mestrado não tivera essa oportunidade.

5. Edições IPAM

5.1 Introdução

A escola de Marketing IPAM presente nas cidades do Porto, Aveiro e Lisboa, oferece condições físicas e intelectuais, aos seus alunos. Promove o seu ensino através da inovação científica e pedagógica, do estímulo, da aprendizagem diferente e da aplicação do conhecimento, com base na liberdade de criação cultural.

O IPAM, escola parceira do grupo TALENT e parceira também das Talent Universities com o IADE deixa ao cargo da Agência Escola o desenvolvimento da sua imagem através dos suportes de comunicação interna.

As Edições IPAM, fundadas em 1996, organizam as temáticas dos seus títulos em quatro grandes áreas de estudo: Consumo, Comunicação, Gestão e Marketing. Baseando-se na cultura portuguesa e na lógica de Bolonha, desde o seu início, já foram publicados mais de uma dezena de títulos.

5.2 Enquadramento

A 7 de Janeiro de 2013 foram entregues dois briefings de solicitações das Edições IPAM. O primeiro para a realização da capa, contracapa, separadores e paginação do livro “O Gestor LEAN” e o segundo para a realização de uma outra capa e contracapa para um outro livro, “Marketing & Personalização”.

Os dois projetos foram terminados com um dia de diferença, o primeiro terminado no dia 23 de Janeiro de 2013 e o segundo no dia 24 de Janeiro de 2013.

Os elementos a constar nas capas de ambos foram o logo das Edições IPAM, título, subtítulo e autor; as contracapas continham a biografia do autor, resumo da obra e resumo do prefácio.

5.3 Objetivos

Criar capas e separadores para livros das Edições IPAM que:

- Mostre coerência com os temas e ideias de Marketing;
- Fornecam informação clara e objetiva;
- Sirva de referência para seguintes edições das Edições IPAM e do restante mercado;
- Capte o público-alvo, alunos e especialistas na área de Marketing.

5.4 Projeto

Este projeto consistiu na criação de capa e contracapa para dois livros lançados pelas Edições IPAM, “Marketing & Personalização” e “O Gestor LEAN”, tendo a autora, neste último, criado também os separadores dos artigos e organizado a ficha técnica e índice.

Os elementos a serem inseridos no “Gestor LEAN” foram totalmente fornecidos e trabalhados pelo autor do mesmo. De forma à autora não ser responsável pela organização de tabelas e dados científicos para os quais não tem conhecimentos, foi construída uma estrutura na qual todos os documentos enviados já estão formatados, facilitando o

trabalho editorial. Este método foi criado por outros elementos da Agência Escola IADE em anos anteriores e é o mesmo utilizado na elaboração da RPM – Revista Portuguesa de Marketing.

Na organização do documento, a autora seguiu a grelha e o layout já existentes, um trabalho de paginação de relativamente fácil resolução.

Na criação das capas e separadores a aluna contou com a ajuda da aluna Marisa Campos de fotografia para a utilização de fotografias abstratas de forma a não comprometer o conteúdo dos livros.

FORMATO

O formato dos manuscritos é o A4 [21 x 29,7 cm Largura/ Altura].

Os exemplares são disponibilizados online e apenas impressos em caso de solicitação.

LAYOUT

Tendo já sido construída uma grelha e layout para publicações anteriores da responsabilidade das Edições IPAM e também elas a cargo da Agência Escola IADE, o livro no qual era necessária a sua organização e paginação e que ficou à responsabilidade da autora seguiu essas mesmas regras de construção. Assim sendo, à autora coube organizar a informação disponibilizada pelo autor do livro e acrescentar os separadores de cada capítulo.

Para a capa, foi pedida ajuda, uma vez mais, à aluna Marisa Campos para que criasse uma composição gráfica abstrata que não compromettesse o conteúdo dos livros e assim transmitir ao leitor uma imagem sofisticada e moderna.

Para os separadores do livro “Gestor LEAN”, a única restrição imposta pelas Edições IPAM foi que teriam de ser em escala de cinzentos. De novo com composições de imagens feitas pela aluna Marisa Campos, foram criados os separadores de capítulos onde a imagem aparece na horizontal na parte inferior da página apenas com a identificação do capítulo e título do mesmo em cima da imagem. Para este mesmo livro, a primeira proposta de capa apresentada pela autora seria, em coerência com as composições de imagens dos separadores uma imagem semelhante a estas. A pedido do autor e respeitando os conhecimentos da matéria englobada no livro, a imagem da capa foi alterada para o seu agrado.

PRODUÇÃO

A produção deste projeto compete ao IPAM. A aluna não teve acesso a esta fase o trabalho, apenas à finalização do projeto e entrega do mesmo.

5.5 Participação

A autora foi responsável pela conceção criativa das capas e separadores e esteve presente em todas as fases do projeto, desde da entrega do briefing até à fase final de entrega do projeto.

5.6 Considerações

A aluna deparou-se com a dificuldade em trabalhar artigos que não são da sua área de conhecimentos o que lhe causou alguns obstáculos na criação das capas.

No entanto foi um projeto enriquecedor pois permitiu à aluna desenvolver novas competências ao nível do Design Editorial e estabelecer contacto com áreas distintas da sua, como a fotografia.

Este projeto teve ainda como fator enriquecedor, o respeito pela opinião do autor e o acatar do seu parecer na alteração da proposta inicial

5.7 O que a autora aprendeu

- Teve noção do trabalho de minucia que compõe um projeto editorial;
- Teve noção da dificuldade de elaborar algo para uma área para a qual não tem conhecimentos;
- Trabalhou sempre com o objetivo final da criação de uma composição agradável e que correspondesse aos requisitos;
- Teve a oportunidade de trabalhar mais um pouco no programa Quarck XPress 8, o que potenciou e melhorou os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores.





Figura 31 - Capa *Marketing e Personalização*, Edições IPAM.



Figura 32 - Primeira proposta para a capa *O Gestor LEAN*, Edições IPAM.



Figura 33 - Proposta final para a capa O Gestor LEAN, Edições IPAM.



Figura 34 - Exemplo de separadores do O Gestor LEAN, Edições IPAM.

6. Edições IADE

5.1 Introdução

O IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário¹³ designando-se como Creative University proporciona aos seus alunos todo um conjunto de condições que visam o estímulo da experiência e a criatividade para que tenham um futuro de sucesso. Escola parceira do grupo TALENT e parceira também das Talent Universities com o IPAM, deixa ao cargo da Agência Escola o desenvolvimento dos livros das Edições IADE. As Edições IADE visam a comunicação científica interna do IADE, a produção científica e a divulgação de conhecimento de apoio didático nas áreas do Design, Marketing, Publicidade, Fotografia, Cultura Visual e áreas afins.

5.2 Enquadramento

Este projeto consiste na paginação do livro “A Moda em Portugal – 1960 a 1999”, o terceiro volume do trabalho do Professor Valter Cardim¹⁴ sobre a história da moda em Portugal.

O projeto foi entregue à autora já a meio do seu desenvolvimento, no dia 3 de Junho de 2013, todos os elementos já tinham sido criados e, a pedido do Professor Alexandre Magalhães, a autora prosseguiu com a paginação do mesmo. Para além da reorganização da paginação devido ao acrescento de imagens e alterações, a autora ficou responsável pela criação da capa.

13 “O IADE é a instituição de ensino superior de Design mais antiga em Portugal. O IADE tem sido um laboratório de criatividade, talento e liderança reconhecido de uma maneira geral por toda a sociedade. Tem sabido conduzir todos os estudantes para a experimentação e sucesso e estimula as pessoas a testarem o seu próprio talento, a aceitarem correr riscos e a acreditarem em si próprios, tornando-nos os melhores entre os melhores, na vida pessoal ou na futura integração profissional. Através da capacidade de criação, transmissão e difusão de cultura, do saber, da ciência e das tecnologias do ensino e da investigação, é uma instituição preparada para receber todos os indivíduos criativos e de talento, para que possam desenvolver as suas competências e transformarem-se em vendedores de sucesso.”

In: <http://www.iade.pt/pt/sobre/boas-vindas-.aspx>

14 “Professor Doutor Valter Carlos Cardim, Ítalo-Brasileiro, natural de São Paulo, Brasil, reside em Portugal desde 1990. É licenciado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo, com equivalência do grau pela Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa, pós-graduado em Design de Produtos e Equipamento pela Universidade do Porto, especializado em Design Direction pela Domus Academy de Milão, possui um MBA em Gestão do Design pelo Instituto das Ciências e do Trabalho (ISCTE), é Doutorado em Antropologia - Ramo Cultural e Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Professor IADE-U Instituto de Artes, Design e Empresa onde coordena o Mestrado em Publicidade desde 2000. É membro da Ordem dos Arquitetos de Portugal, do Conselho de Engenharia e Arquitetura do Estado de São Paulo, Brasil, da Associação Portuguesa da Cor, do Centro de Investigação em Arquitetura Urbanismo e Design, da Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa.”

In: <http://pt.linkedin.com/pub/valter-cardim/19/852/4b3>

5.3 Objetivos

Criar um livro, correspondente ao terceiro volume de uma colecção, que:

- Mostre coerência com os volumes anteriores;
- Seja um livro sustentável;
- Forneça informação clara e objetiva com um layout simples;
- Sirva de referência para seguintes edições das Edições IADE e do restante mercado;
- Capte o público-alvo, alunos, professores, comunidade da vertente de moda e especialistas da área;
- Sirva de referência e de marco na História do ano 1960 até ao ano 1999;
- Divulgue o trabalho e talento dos alunos do IADE.

5.4 Projeto

Este projeto consistiu na elaboração da paginação e criação de capa para o livro lançado pelas Edições IADE “A Moda em Portugal – 1960 a 1999”.

Na organização do documento, a autora seguiu a grelha e o layout já existentes, um trabalho de paginação de relativamente fácil resolução, devido ao facto do projeto não lhe ter sido entregue no início do processo.

Para a capa, também já de layout definido anteriormente, a aluna apenas teve de escolher a fotografia a ser utilizada.

No dia 12 de Agosto de 2013, este projeto foi dado por concluído até mais informações da parte do cliente.

FORMATO

Formado livro fechado [17 x 24 cm Largura/ Altura].

LAYOUT

Tendo já sido construída uma grelha e layout para publicações anteriores da responsabilidade das Edições IADE e também elas a cargo da Agência Escola IADE, o livro no qual era necessária a sua organização e paginação e que ficou à responsabilidade da autora seguiu essas mesmas regras de construção. Assim sendo, a autora apenas teve de reorganizar a informação e imagens a constar no livro.

Para a capa, foi escolhida uma fotografia dos desfiles organizados pelo IADE de apresentação dos trabalhos dos alunos de Design de Moda. Sendo este o terceiro volume de uma colecção, tanto a capa como o interior do livro, não puderam ser alterados pela autora, o que fez com que não existisse trabalho criativo por parte desta.

A tipografia utilizada foi a Lisboa Pro, variando a versão conforme a importância dos destaques.

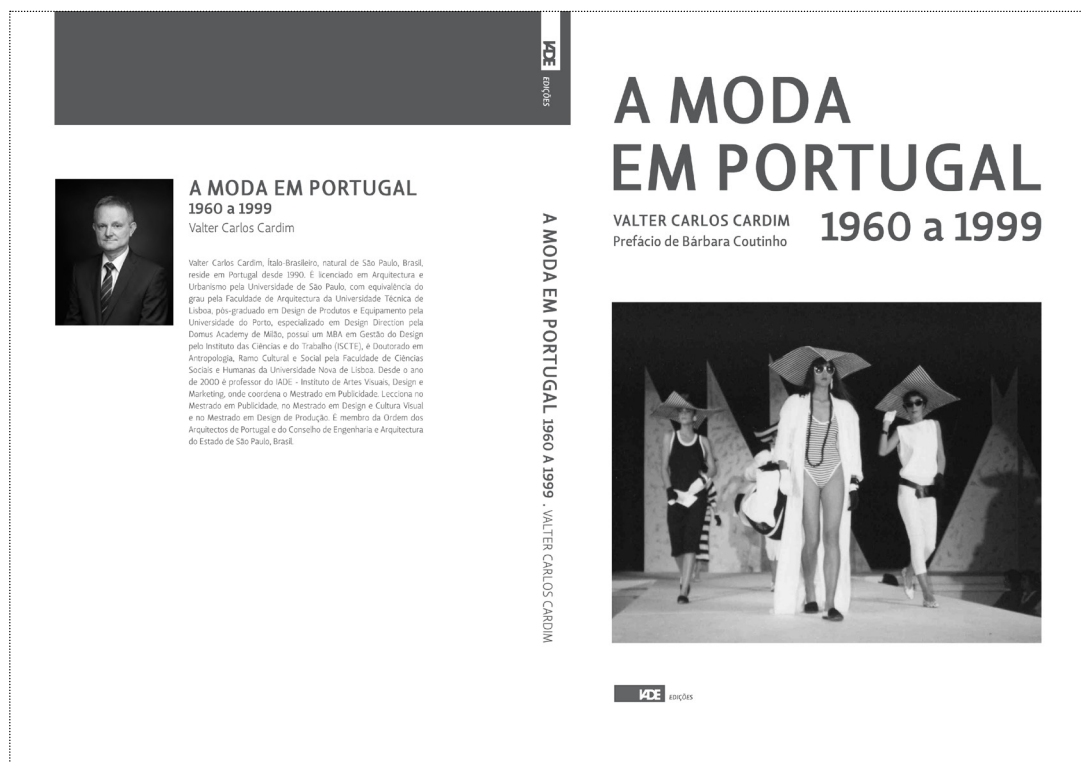


Figura 35- Proposta para a capa *A Moda em Portugal - 1960 a 1999*, Edições IADE.

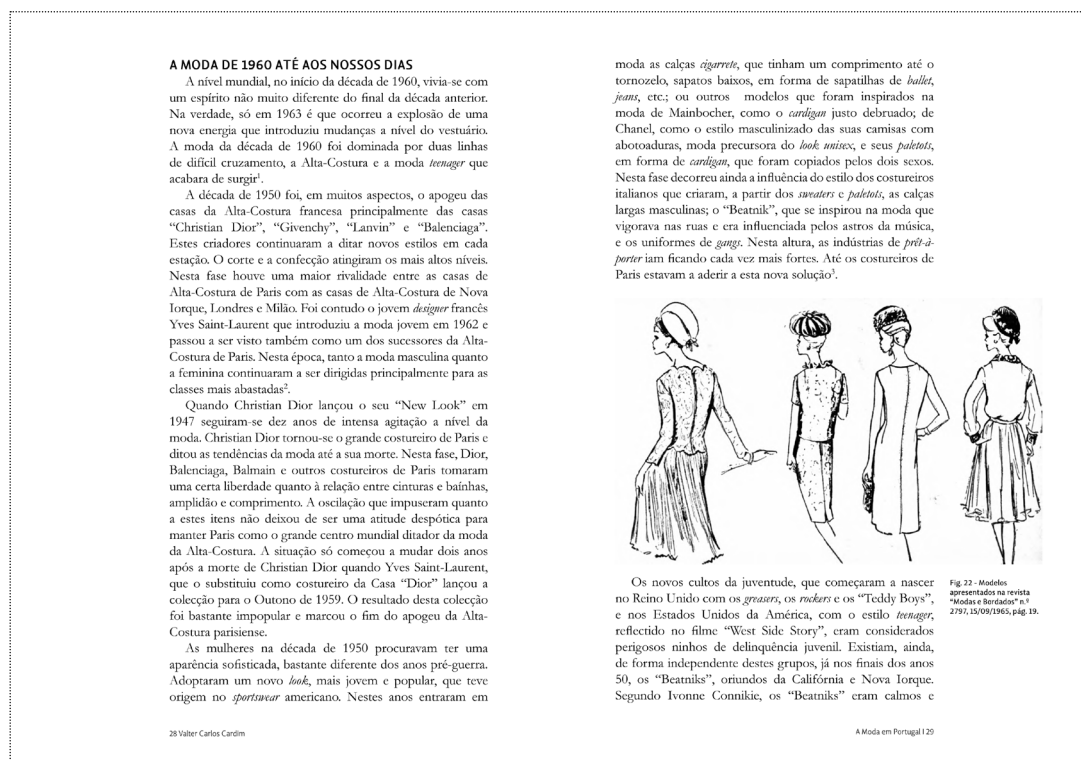


Figura 36 - Página de exemplo do miolo do livro *A Moda em Portugal - 1960 a 1999*, Edições IADE.

Os estilistas passaram a usar o corpo, a partir deste momento, como um veículo para a criação de novas tendências¹⁷. Foi nesta altura que a moda começou a transitar para a era do individualismo.



Fig. 26 - Modelo de roupa masculina apresentada na revista "Modas e Bordados" n.º 2797, 15/09/1965, pág. 26.
Fig. 27 - Visita de Marlene Schöndt "Miss Universo 1961" à Feira Popular de "O Século" em Entrecampos em 03/08/1962 (Acesso do jornal "O Século" - Fototeca do Palácio Foz).

A década de 1960 foi turbulenta e marcada por profundas mudanças, tendo gerado no princípio da década de 1970, um olhar para o passado em busca de inspiração. A busca de raízes ocorreu também logo após o final da segunda Grande Guerra. Houve a formação de uma fase romântica que se inspirou no final da década de 1920 e princípio da década de 1930. Novos nomes de estilistas aparecem com uma nova consciência do sentido de olhar as roupas da época passada. A preocupação passou a ser não só com a forma, mas também com o tipo de corte, construção e tecidos. Este foi o contributo que a moda da década de 1970 deu para a moda actual, juntamente com o surgimento do individualismo, aliado a uma maior preocupação com o corpo, que foi desenvolvido a partir de 1960. Podemos assinalar também que um dos fenómenos mais interessantes da moda na década de 1970 foi a passagem da moda marginal, roupas e penteados *punk*, para a Alta Moda, fenómeno inverso ao que normalmente decorria até então. A moda passou também a procurar inspiração na rua. Isto deveu-se principalmente ao facto das tendências da moda, nesse momento, se encontrarem com rumo incerto e com certa desilusão ao que havia sido feito até esse momento.

Sobre a moda "Punk", Jacqueline Herald diz-nos que foi um movimento de cultura e estilo de juventude que envolveu

mulheres na sua maior percentagem. O "Punk" começou em Nova Iorque, mas foi inteligentemente capitalizado em Londres por Malcom McLaren e pela sua companheira Vivienne Westwood. Eles vendiam calças "Bondage", um tipo de calça com as pernas ligadas atrás dos joelhos, na sua loja "World's End Shop". As suas roupas reflectam o argumento político de que ser "Punk" era algo de contracultura e enraizado nas classes trabalhadoras. Embora muitas vezes descrito como anárquico, o estilo "Punk" teve uma semelhança sem significado com as coleiras dos cães, alfinetes de segurança, fechos *clairs*, cadeias, *blazers* e *olegias*, saias de cabedal e camisas rasgadas. O estilo foi largamente conhecido através das capas das revistas, *posters*, exposições de música como os "Sex Pistols" em "Anarchy in the UK." e "Sniffin Glue"¹².



Fig. 28 - Apresentação da nova linha de penteados "Impressionista" pela Clube Artística de Cabeleireiros de Portugal para o Outono/Inverno de 1965/66 no Hotel Mundial. (Fototeca do Palácio Foz).

Na década de 1980, a aura que existia em torno da Alta-Costura desapareceu. As transformações que a mulher sofreu ao longo dos anos pós-guerra juntamente com a aquisição de conhecimentos mais profundos relativos à moda, fizeram com que ela estivesse apta a criar o seu próprio visual. Estes factores ajudaram a acelerar a desintegração gradativa da Alta-

32 Valter Carlos Cardim

A Moda em Portugal | 33

Figura 37 - Página de exemplo do miolo do livro *A Moda em Portugal - 1960 a 1999*, Edições IADE.

No Verão de 1964 o jaquetão voltou a estar na moda. No Inverno desse ano a linha da cinta foi ligeiramente subida e pouco marcada atrás, porém na frente passou a ser mais cintada, modelando bem o corpo. O vestuário mostrou uma tendência para o alongamento elegante, não apenas à custa de um apreciável aumento de comprimento, mas sim pela redução de larguras, apenas restritas ao necessário. Os pormenores foram trabalhados elegantemente e com simplicidade e o conjunto procurou manter o corpo em comodidade¹⁷⁵.



Fig. 203 - Almirante Américo Thomas visita o Mercado de Aboli, Revista Panorama, nº 22, IV Série, Junho de 1967, p. 30.
Fig. 204 - Inauguração do Hotel dos Templários pelo Chefe de Estado, Revista Panorama, nº 22, IV Série, Junho de 1967, p. 30.

A moda para o Verão de 1965 apresentava como novidade a elegância aliada à comodidade e tinha como finalidade a sobriedade do vestuário. O casaco deixou de ser definitivamente curto e passou a ser francamente comprido. A calça por sua vez deixou a forma afunilada e passou a ser mais cilíndrica do joelho para baixo¹⁷⁶. Para o Inverno de 1965-66 a moda continuou a apreçoar os mesmos requisitos que estiveram em voga durante a estação do Verão. Praticamente não houve modificações significativas¹⁷⁷.

Para a estação de Verão de 1966 a moda continuou a funcionar com os mesmos requisitos do Verão anterior¹⁷⁸. Para o Outono-Inverno de 1966-67 o casaco continuou a manter-se francamente comprido, ombros estreitos e sustidos por um chumão leve. Nesta altura havia uma tendência para o alargamento do casaco da cintura para baixo e as aberturas passaram a ser altas¹⁷⁹.

As tendências para a moda Verão de 1967 e Outono-Inverno de 1967-68 e Primavera-Verão de 1968 continuaram

a ser as mesmas apreçoadas anteriormente, não decorrendo grandes alterações¹⁸⁰.

Em 1967, em Portugal, já se discutia a influência dos "Beatles" na moda masculina. Nesta altura essa influência já se fazia notar em alguns modelos que eram confeccionados para a juventude¹⁸¹. Em 1968 o periódico *Modas & Bordados* assinalava que os homens estavam a mudar de aspecto e que a tentadora moda tinha conquistado os homens. Novas modas masculinas estavam a ser lançadas em detrimento do vestuário clássico que, nesta altura, já era pouco usado. Cores mais alegres e vivas que estavam na moda, foram aliadas a roupas interiores com cores anteriormente só usadas pelas mulheres, tais como o azul-forte, o vermelho-rubi, o verde e o negro¹⁸². O periódico *Modas & Bordados* assinalava também a incursão do costureiro Norman Hartnell, da família real inglesa, na moda masculina com a apresentação de uma moda inovadora¹⁸³. As novas coleções de roupa masculina apresentadas internacionalmente, segundo o "*Modas & Bordados*", apresentavam-se com as mesmas características da feminina¹⁸⁴.



Para o Outono-Inverno de 1968-69 os grandes quadradros e *jerseys* de pura lã estavam a dominar em todas as coleções de moda masculina que foram apresentadas em Paris, entre as quais, Lapidus, Pierre Cardin, Laroche e Féraud¹⁸⁵. O "Secretariado Internacional da Lã" lançou para a estação da Primavera de 1969 o guia da moda, cuja elaboração foi feita a partir de observações feitas durante o "Congresso Mundial dos Mestres Alfaiates" que se realizou em Telavive, na "Semana da Moda Masculina" que se realizou em Colónia e na "Convenção Britânica de Confeção", que se realizou em Harrogate. Segundo este guia, estariam em voga para o

170 Valter Carlos Cardim

A Moda em Portugal | 121

Figura 38 - Página de exemplo do miolo do livro *A Moda em Portugal - 1960 a 1999*, Edições IADE.

PRODUÇÃO

A produção deste projeto compete ao IADE quando este estiver concluído.

5.5 Participação

Neste projeto a autora participou no seu desenvolvimento numa fase mais adiantada, não estando presente na entrega do briefing nem no início do processo. Competiu à autora a reorganização da paginação, que incluiu nova escolha de imagens e criação da capa.

5.6 Considerações

O facto de ter pegado no projeto já numa fase adiantada não permitiu uma envolvimento tão grande no mesmo e não lhe proporcionou tanto espaço para a criatividade.

Foi um projeto enriquecedor pois permitiu à autora desenvolver novas competências ao nível do Design Editorial, inclusive com o programa InDesign.

5.7 O que a autora aprendeu

- Teve noção do trabalho de minúcia que compõe um projeto editorial;
- Trabalhou sempre com o objetivo final da criação de uma composição agradável e que correspondesse aos requisitos;
- Teve a oportunidade de trabalhar mais um pouco no programa Adobe InDesign, que até então durante o seu percurso académico de licenciatura e parte curricular de mestrado tivera pouca experiência.

V Considerações Finais

A autora iniciou o estágio curricular na Agência Escola IADE com vista à obtenção do grau de mestre para ingressar no mundo profissional na área de comunicação visual, recolhendo ensinamentos e experiências para a preparação e apresentação do relatório de estágio.

No decorrer do estágio teve oportunidade de aplicar os seus conhecimentos e competências teóricas e práticas adquiridas durante a Licenciatura em Design e o Mestrado em Design e Cultura Visual com especialização em Design Visual participando em projetos reais. A fácil integração numa equipa de profissionais de várias áreas de trabalho e o acompanhamento dos docentes permitiram à aluna a motivação para os novos desafios e situações pouco familiares, criando expectativas e servindo de ponte mais abrangente para o mundo profissional. Esta interação conduziu ao sucesso dos trabalhos desenvolvidos e fez com que os alunos envolvidos tomassem consciência das suas capacidades apesar da complexidade e exigência do momento.

O percurso na Agência contribuiu para a aluna se preparar para o mercado. Aprendeu a trabalhar com prazos apertados e a lidar com projetos stressantes, a trabalhar com diversos clientes, a contactar com diferentes temperamentos, a crescer profissionalmente e a ter mais autonomia e confiança. Tirando partido de críticas construtivas que lhe foram feitas ao longo deste período, fazendo a sua assimilação e valorização, utilizando-as para seu benefício e crescimento pessoal e profissional.

Para o bom desempenho da aluna na Agência as bases criadas anteriormente foram fulcrais. O seu percurso, o seu interesse pela arte e pelo design, aliado à Licenciatura em Design e Mestrado em Design e Cultura Visual proporcionou bases teóricas e práticas que culminaram num bom desempenho no estágio.

Durante o curso universitário a autora apreendeu as bases teóricas e a componente prática se bem que abordada e desenvolvida em alguns trabalhos, teve uma menor incidência. O estágio na Agência, os trabalhos realizados em ambiente e exigência profissional, permitiu a sedimentação dos conhecimentos teóricos antes adquiridos e constituiu uma mais-valia na valorização prática e melhor preparação para o mercado de trabalho.

A elaboração escrita do relatório de estágio é constituída por projetos desenvolvidos com fundamentações teóricas, havendo espaço para a crítica e a reflexão. Nele são apresentadas as experiências e dificuldades sentidas, os ensinamentos recolhidos e os resultados obtidos, tendo como objetivo a obtenção do grau mestre em Design e Cultura Visual especializada em Design Visual.

Através da elaboração da estrutura de relatório de estágio, pretende-se demonstrar que os objetivos específicos propostos foram cumpridos e adquiridos através de conhecimentos transpostos na fundamentação teórica necessária para obtenção do grau de Mestre.

Lista de figuras

- Figura 01** | p. 23 - Esquema de Métodos e Procedimentos.
- Figura 02** | p. 24 - Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.
- Figura 03** | p. 32 - Organograma do Grupo TALENT SPGS.
- Figura 04** | p. 33 - Esquema da Estratégia de Comunicação da Agência Escola.
- Figura 05** | p. 34 - Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.
- Figura 06** | p. 35 - Professores da Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.
- Figura 07** | p. 35 - Alunos da Agência Escola IADE. Fotografias de André Ngan-Meng.
- Figura 08** | p. 37 - Esquema do Funcionamento e Serviços da Agência Escola IADE.
- Figura 09** | p. 39 - Cronograma.
- Figura 10** | p. 42 - Postal Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.
- Figura 11** | p. 43 - Cartaz Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.
- Figura 12** | p. 43 - Lonas Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE.
- Figura 13** | p. 44 - Vinis das Salas. Vogue Fashion's Night Out'12, POP-UP by IADE. Ilustração: João Sardinha.
- Figura 14** | p. 46 - Cartaz. Fotografia: Departamento de Fotografia do IADE.
- Figura 15** | p. 46 - Lonas no Palácio Quintela. Fotografia: Departamento de Fotografia do IADE.
- Figura 16** | p. 49 - Postal Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 17** | p. 50 - Anúncios Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 18** | p. 51 - Cartaz/Brochura Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 19** | p. 51 - Anúncio Horizontal Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 20** | p. 52 - Banners Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 21** | p. 53 - Banner Geral Mestrados Executivos IPAM.
- Figura 22** | p. 56 - Formato, Embalagem Laca L'ORÉAL Paris Elnett.
- Figura 23** | p. 57 - Proposta de Ilustração para Laca L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo.
- Figura 24** | p. 57 - Participação no concurso da L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo e apresentação de proposta.
- Figura 25** | p. 58 - Proposta de Ilustração vencedora e implementada no mercado. Laca L'ORÉAL Paris Elnett Lisíssimo.
- Figura 26** | p. 61 - Proposta de capa para o número 28 e 29 da Revista Portuguesa de Marketing (RPM).
- Figura 27** | p. 62 - Página de Editorial do número 28 e 29 da RPM.
- Figura 28** | p. 63 - Página de Índice e ficha técnica do número 28 e 29 da RPM.
- Figura 29** | p. 64 - Página de início de artigo do número 28 e 29 da RPM.
- Figura 30** | p. 68 - Proposta para o logotipo das Edições IPAM.
- Figura 31** | p. 69 - Capa Marketing e Personalização, Edições IPAM.
- Figura 32** | p. 69 - Primeira proposta para a capa O Gestor LEAN, Edições IPAM.
- Figura 33** | p. 70 - Proposta final para a capa O Gestor LEAN, Edições IPAM.
- Figura 34** | p. 70 - Exemplo de separadores do O Gestor LEAN, Edições IPAM.
- Figura 35** | p. 73 - Proposta para a capa A Moda em Portugal - 1960 a 1999, Edições IADE.
- Figura 36** | p. 73 - Página de exemplo do miolo do livro A Moda em Portugal - 1960 a 1999, Edições IADE.

Figura 37 | p. 74 - Página de exemplo do miolo do livro A Moda em Portugal - 1960 a 1999, Edições IADE.

Figura 38 | p. 74 - Página de exemplo do miolo do livro A Moda em Portugal - 1960 a 1999, Edições IADE.

Glossário

Alinhamento — Posicionamento dos caracteres em relação à margem vertical da coluna em que se insere.

Altura-x — Altura do x em caixa-baixa sem ascendentes e descendentes. Este é o carácter referencial para comparação entre a altura das letras minúsculas e a altura das letras maiúsculas. É a altura do corpo principal da letra minúscula. Quanto maior a altura-x, maiores são as letras minúsculas em relação às maiúsculas, os caracteres perdem legibilidade.

Ante-Rosto — Folha interpolada num livro que tem lugar posteriormente à capa. Antecede o rosto e é aplicada depois das guardas. É a primeira folha de uma publicação onde é descrito o título da obra. Também intitulada de falso-rosto.

Ascendente — Prolongamento acima da altura-x de algumas partes das letras minúsculas, que proporciona uma melhoria da legibilidade da fonte. São exemplo de letras com ascendentes os caracteres, d, b, f, h, k, l e t. A terminação da linha dos ascendente (que define a altura máxima dos ascendentes) pode ser mais baixa que a terminação da linha de altura das letras maiúsculas.

Badana — Extensão ou aba da capa ou das sobrecapas, de um livro que se dobram para o seu interior. Geralmente vem nela descrito alguma informação ou crítica sobre o livro ou autor. No caso da revista, a badana pode ser a extensão da folha da capa dobrada em dois, cobrindo a totalidade da capa ou parte dela. Também chamadas de orelhas.

Banner — Suporte digital ou electrónico utilizado em sites de internet. Meio de comunicação publicitário.

Bleed — Em média entre 3mm e 4mm, parte do documento impresso que está fora dos limites do tamanho final da peça, por exemplo para fora dos limites do papel. É usado como protecção para que os elementos gráficos, imagens, cor, etc., não apareçam distantes da terminação da borda em caso de erro de corte. Aspectos que o designer tem que ter em conta no início de cada trabalho e antes do envio das artes finais para a gráfica.

Brainstorming — Técnica utilizada em grupo, desenvolvida para gerar ideias e criar soluções. Discussão intensiva de ideias entre todos, dadas de forma aleatória e livre, com objectivo de gerar a solução mais eficaz para os problemas.

Branding — Processo de criação de uma identidade visual/marca de uma empresa, serviço ou produto. A representação da marca no mercado é feita por, campanha publicitária, símbolo, logo e slogan para deferência no mercado.

Briefing — Conjunto de informações dispostas num documento preparado pelo cliente. Mapeamento de um problema com informações para a realização de um projecto. Fazem parte dessas informações a sua metodologia, planeamento, objectivos e resultados finais.

Caderno — Conjunto de folhas ordenadas, dobradas (e eventualmente cosidas), que no conjunto constituem o miolo do livro. Um caderno pode conter 4, 8 ou 16, por vezes 32 páginas, dependendo do formato da publicação.

Capa — Parte exterior e frontal de uma publicação que envolve o miolo. Papel e acabamentos diferente ou não, do seu interior.

Capa dura — (hardcover em inglês) Capa com mais durabilidade, com maior rigidez e menos flexibilidade, para protecção do livro e do seu conteúdo, muitas vezes eleita para

primeira edição de uma obra. Método de encadernação mais dispendioso.

Capa mole — (softcover ou paperback em inglês) Capa em cartolina flexível, ou papel, plastificada ou não, para edição mais económica.

Capitular — Uma capitular é o nome dado à letra no início de um texto. Esta pode ter a altura de várias linhas de texto e o seu corpo pode ser substancialmente maior do que o corpo do texto corrido. Em manuscritos medievais, algumas iniciais ocupavam o tamanho de uma página interior.

Capítulo — Livro organizado em múltiplas partes. Agrupamentos de elementos textuais em capítulos para melhor organização e disposição da informação. Normalmente o capítulo começa na página ímpar.

Caractere — (character em inglês) Cada uma das letras individualmente, sinais, números, e espaços que compõem uma fonte tipográfica.

CMYK — (cyan, magenta, yellow and black) É um sistema de cores para impressão, também chamado de quadricromia. É um processo de impressão por mistura aditiva das quatro cores normalizadas, ciano, magenta, amarelo e preto. O CMYK funciona devido à absorção de luz sendo que as cores vistas vêm da parte da luz que não é absorvida. É um sistema substractivo de cores. Reproduz através das impressoras a maiorias das cores do espectro visível.

Composição — Conjunto de métodos e processos de composição proporcionados por aplicações de paginação, que permitem formatar elementos de texto e elementos gráficos na paginação.

Contra-capa — Parte exterior e posterior de uma publicação que envolve o miolo. Papel e acabamentos diferente ou não, do seu interior.

Contraste — Diferença nas propriedades visuais e oposição de tons, sombras e luz.

Cor — Percepção visual provocada pela acção de um feixe de fotões sobre células especializadas na retina, que transmitem através de informações, impressões para o sistema nervoso.

Corpo — Mancha de texto composta num livro, revista, brochura, etc., que forma o elemento textual geralmente predominante na página. Não se intitula de corpo elementos de navegação e acessórios como o índice, o prefácio, os apêndices, etc.

Descendente — Prolongamento abaixo da altura-x de algumas partes das letras minúsculas, que proporciona uma melhoria da legibilidade da fonte. São exemplo de letras com descendentes os caracteres, q, y, p, g e j.

Encadernação — Processo de união páginas ou secções de uma publicação para arquitectar um livro, revista, brochura. Método de união de páginas avulsas em volume compacto.

Entrelinha — (leading em inglês) Espacejamento entre as linhas de base de duas linhas consecutivas de texto.

Entrelinhamento — Espaço vertical entre linha, expresso em pontos. É medido da linha de base (inferior), até à linha de base da linha seguinte. Este varia, pode ser maior ou menor, consoante a legibilidade e o espacejamento do texto.

Espaçamento — (tracking em inglês) Espaço entre caracteres do estilo de uma fonte. Tem valor pré definido, criado consoante o corte e a largura, média dos caracteres. Pode no entanto ser ajustado pelo utilizador caso necessário.

Família de fontes — Conjunto formado por uma fonte e suas variações de pesos (bold,

regular, light, italic, etc.).

Fonte — (font ou fount em inglês) Conjunto de caracteres tipográficos com o mesmo estilo ou atributos. Na tipografia digital uma fonte é um ficheiro composto pelo desenho e propriedades métricas de uma grupo de caracteres, definidos pelas suas características visuais, independentemente dos seus tamanhos. Na tipografia com tipos móveis, cada dimensão de corpo medido em pontos, era considerado como uma fonte diferente, mesmos que se tratasse esteticamente da mesma ou do mesmo conjunto. Isto sucedia devido aos cortes de punções e fundições de matrizes diferentes para produção de cada um destes conjuntos.

Formato — Tamanho e forma de uma página ou livro.

Grelha — Forma de construção para composição gráfica. Estruturação e composição dos elementos na página

Headline — Destaque do texto principal que geralmente se encontra no início de um artigo que indica o assunto sobre o mesmo.

Hierarquia de informação — Disposição da informação na página, estabelecida prioritariamente consoante o grau de relevância (da comunicação ou elementos gráficos) e a ordem de prioridade da informação. A disposição dessa mesma informação afecta e influencia a percepção do leitor e a construção do layout.

Identidade — Conjunto de elementos formais que representam visualmente uma empresa (imagem corporativa).

JPEG — (joint photographic experts group) Extensão para ficheiros mais corrente em imagem ou fotografia. Formato limitado que não suporta transparências como é o caso do TIFF, ou PNG, não pode também ser animado como o GIF. Extensão para ficheiros mais corrente em imagem ou fotografia. A extensão recebeu o nome do comité que a criou.

Justificação — Alinhamento de um texto. As margens da esquerda e da direita da coluna seguem paralelas e verticalmente no mesmo sentido descendente. O texto justificado pode ter a ultima linha do texto alinhada à esquerda, à direita, centrada ou forçada. A justificação de um texto se não for trabalhada com cuidado pode prejudicar a leitura e prejudicar na apresentação visual do mesmo.

Kerning — Espaço entre duas letras ajustado individualmente, para compensação de excesso ou escassez entre as mesmas, derivados do desenho desses caracteres em particular. Vem definido em pares. Confunde-se geralmente cm tracking.

Layout — Plano organizado de vários elementos gráficos, visuais ou textuais, tendo como objectivo a coerência na página através da percepção e do fluxo de informação.

Legibilidade — Facilidade de leitura de uma informação ou tipo de letra. Passa não só pelo significado, mas também pela sua interpretação e facilidade de descodificação de cada pessoa. Os limites da legibilidade, são medidos em função da velocidade da leitura (identificamos uma palavra enquanto forma ortográfica estando o seu significado atribuído à pronuncia) ou em função da compreensão de um determinado texto. O leitor tem que fazer a conversão dos caracteres em conceitos com rapidez. Alguns dos factores condicionantes são a forma, o tamanho, o corpo de letra, o estilo e a cor.

Leiturabilidade — Arranjo visual, ou propriedades de um tipo de letra do mesmo que afectam a capacidade de compreensão do texto e da sua narrativa.

Linha base — Linha imaginária onde assentam as partes inferiores das letras maiúsc-

culas e minúsculas. Esta auxilia o leitor a acompanhar o fluxo de texto sem oscilação aumentando a leituraabilidade.

Lombada — Parte de um livro ou brochura onde se unem os cadernos com a capa através de costura ou cola. É a parte oposta paralelamente ao corte da frente do livro ou brochura.

Logótipo/Logo — Elemento gráfico que representa e compõe a marca. Podendo este ser um elemento tipográfico, símbolo ou ícone.

Luminosidade — Está relacionado com a quantidade de luz ou seja com o grau de clareza. A cor mais luminosa é o branco e a menos luminosa é o violeta. O preto não tem luz.

Medida — Comprimento de uma linha escrita. Linhas demasiado curtas ou demasiado longas, podem comprometer a legibilidade e o interesse do leitor, pois quebram o ritmo e fazem com que o leitor demore tempo desnecessário a encontrar a localização da próxima linha de texto.

Merchandising — Conjunto de técnicas responsáveis pela promoção de produtos, geralmente com o intuito de acelerar a sua rotatividade. Inclui técnicas de exposição, ofertas especiais, preços, e são responsáveis pela apresentação.

Miolo — Conteúdo do interior de uma publicação, conjunto de folhas que o constituem.

Órfão — Palavra ou linha curta no começo ou no final de uma coluna que está separado do resto do parágrafo. Interrompem a leitura e afectam negativamente a leituraabilidade. Podem ser evitados com ajustes no tamanho do tipo da fonte, no tracking, no kerning ou quebrando linhas manualmente.

Pantone — Sistema de cores normalizadas pela empresa Pantone. Têm variantes como coated, uncoated, metallic, etc. (metalizado, com ou sem verniz). O sistema garante uma impressão a 95% — 100% estabilizada, daí também ser mais cara que a impressão em CMYK. Estas cores padrão integram aplicações de ilustração e paginação e são convertidas em monitores RGB.

Página — Espaço onde se apresentam texto e imagens.

Pop-up — Suporte para publicidade geralmente temporária, de fácil comunicação, transporte e montagem

Prova de cor — Impressão em papel de baixa qualidade de algumas páginas do miolo, para se efectuarem as últimas verificações e possíveis alterações antes do começo da impressão em grande número. Estas provas servem também para verificar a consistência da reprodução de imagens e cores. Estas podem não vir sequencialmente.

Recto — Página da direita de um livro aberto.

Rosto — Página de uma obra onde é composta pelo editor, autor, título, local e data de publicação. As primeiras páginas de rosto completas são compostas pelo título principal, ano da edição, nome do autor, dados do impressor, era usada no século XVI. A folha de rosto decorada, elaborada e ilustrada foi mais utilizada nos séculos XVII e XVIII. Os impressores preenchiam a página de rosto com títulos, indicações de algumas partes da obra ou dados biográficos do autor. No século XX esta página é identificadora, com eventuais elementos figurativos/decorativos.

Sem serifa — Conhecido também por Sans Serif. Não fazem parte destes caracteres os traços adjacentes. São mais usadas em títulos, legendas e internet.

Serifa — Caracteres com traços horizontais nas suas extremidades. Permitem ao leitor uma orientação no texto, marcando um ritmo e facilitando a leitura impressa.

Spread — É assim intitulada a dupla página ou uma revista/brochura aberta, mostrando uma página par e uma ímpar em simultâneo.

Sobrecapa — (dust jacket em inglês) Folha independente, na qual vem descrito o nome do autor, o título, etc., também composta por vezes com ilustrações. Esta é utilizada para proteger a capa de um livro. A sobrecapa tem uma maior dimensão que a capa para que os excessos fiquem dobrados para o interior do livro, fixando a sobrecapa no sítio correcto.

TIFF — (tagged image file format) Formato de arquivo chamado por vezes de BITMAP. É uma extensão de ficheiro com facilidade de abertura e edição em programas como o ADOBE Photoshop, Illustrator, Fireworks ou InDesign. Esta extensão é utilizada principalmente no âmbito das artes gráficas, por ter a característica de não ser um ficheiro comprimido. Com esta especificação é um ficheiro que não perde qualidade em relação ao original e suporta uma série de características tais como transparências e layers à custa do aumento do ficheiro.

Tipo de letra — (type ou typeface em inglês) Conjunto de caracteres. Conjunto de glifos criados tendo como finalidade a unidade estilística. Fazem parte da sua composição as letras do alfabeto, números, pontuação e símbolos, estes têm vindo a evoluir desde a pré-história. Tipo de letra é geralmente confundido com fonte, que é historicamente mais rico, no entanto actualmente são considerados semelhantes.

Tipografia — É o processo e criação de um texto. Compô-lo e dar-lhe ordem estrutural é a forma de comunicação impressa e digital. É uma das principais disciplinas do Design Gráfico. Com a estrutura do texto é possível atingir diferentes públicos-alvo, definir diferentes objectivos, tudo com carácter, com expressividade da letra e com a organização do texto.

Tiragem — Número de exemplares de uma edição impressos de uma só vez.

Verso — Página da esquerda de um livro aberto.

Viúva — Linha curta ou palavra perdida no final de um parágrafo. Podem ser evitadas com ajustes no tracking, no kerning, no tamanhos da letra ou quebrando as linhas manualmente. Atrasam a leitura e condicionam a legibilidade.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

- ARNHEIM, Rudolf. *Arte e Percepção Visual – Uma Psicologia da Visão Criadora*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- BACELAR, Jorge. *A letra: Comunicação e expressão*. Universidade da Beira Interior.
- BIEDERMANN, Hans. *Dicionário ilustrado de símbolos com mais de 700 ilustrações*. Companhia Melhoramentos, São Paulo, 1993.
- BICKER, João. *Manual Tipográfico de Giambattista Bodoni*. Almedina, FBA, 2001.
- BLACKWELL, Lewis. *Tipografia del siglo XX 3rd edition*. Editorial Gustavo Gili, S.A, Barcelona, 2004.
- BRANCZYK, Alexander. NACHTWEY, Jutta. NEHL, Heike. SCHLAICH, Sibylle. SIEBERT, Jürgen. *Emotional Digital – A Sourcebook of Contemporary Typographics*. Thames & Hudson, 1999.
- BRINGHURST, Robert. *Elementos do estilo tipográfico*. Cosacnaify, São Paulo, 2008.
- BONO, Edward. *Os seis chapéus do pensamento*. 1ª ED, Editora Pergaminho, Lda, 2005.
- CARTER, Rob. *Tipografia de computador 1 – Livros, Revistas, Boletins Informativos*. Destarte, Representações e Edição, Lda, Lisboa, 1998.
- CARTER, Rob. *Tipografia de computador 2 – Logótipos, Papeis de Empresa, Identidade Visual*. Destarte, Representações e Edição, Lda, Lisboa, 1998.
- CARTER, Rob. *Tipografia de computador 3 – Cor & Tipo*. Destarte, Representações e Edição, Lda, Lisboa, 1999.
- DRUCKER, J. & E. McVarish. *Graphic Design History; A Critical Guide*. Nova Jersey, Pearson Prentice Hall 2009.
- ELAM, Kimberly. *Typographic Systems – Axial, Radial, Dilatational, Random, Grid, Modular, Transational, Bilateral*. Princeton Architectural Press.
- FERRAND, Ludovic. *Psicologia cognitiva da leitura - reconhecimento das palavras escritas no adulto*. Instituto Piaget, 2007.
- FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas*. Lisboa, Edições 79, 2012
- FRUTIGER, Adrian. *En torno a la tipografia*. Editorial Gustavo Gili, SA. Barcelona, 2002.
- GILL, Eric. *Ensaio sobre tipografia*. Edição Almedina, Abril de 2003.
- HEITLINGER, Paulo. *Alfabetos, Caligrafia e Tipografia*. Dinalivro, Lisboa 2010.
- HEITLINGER, Paulo. *Tipografia – Origens, formas e usos das letras*. Dinalivro, Lisboa, 2006.
- HELLER, Eva. *A psicologia das cores - como actuam as cores sobre os sentimentos e a razão*. Editorial Gustavo Gili, S.L. Barcelona, 2007.
- HELLER, Steven. POMEROY, Karen. *Design Literacy – Understanding Graphic Design*. Allworth Press, New York, 1997.
- HELLER, Steven. TALARICO, Lita. *Typography Sketchbook*. Thames and Hudson, London, 2011.
- HOCHULI, Jost. *Detail in Typography*. Hyphen Press, London, 2008.
- HOLLIS, Richard. *Design Gráfico: uma história concisa / Richard Hollis: tradução Carlos Daudt*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HOLLIS, Richard. *Swiss Graphic Design*. Londres, Lawrence King.

JOLY, Martine. *Introdução à análise da imagem*. Edições 70, Lda, Janeiro de 2007.

JURY, David. *O que é a tipografia?* Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 2006.

LUPTON, Elen, Ed. (2006). *D.I.Y. Design it Yourself*. Nova Iorque, Princeton Architectural Press.

LUPTON, Elen, Ed. (2008). *Indie Publishing: How to Design and Produce Your Own Book*. Nova Iorque, Princeton Architectural Press.

LUPTON, Elen. (2006). *Pensar com tipos*. Cosac Naify.

LUPTON, Elen & MILLER J. *Design Writing Research*. Londres, Phaidon.

MEGGS, Philip B. e PURVIS Alston W. *História do Design Gráfico*. Cosacnaify, 2009.

MOURA, Mário. *O Big Book Uma Arqueologia do Autor no Design Gráfico*. Thames and Hudson, Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto. Tese de Mestrado. 2012.

MUNARI, Bruno. *Fantasia*. Edições 70, Lda, Junho de 2007.

Nice to meet you – Visual greeting from business cards to identity packages. Index Book, Barcelona.

PESTANA, Marta. *Branding e Posicionamento IADE-i: “Learn with Funiversity”*. Projecto, Lisboa, IADE — Instituto de Artes Visuais Design e Marketing. 2010

PORTAL, Frédéric. *A simbologia das cores*. 2ª ED, Hugin Editores, Lda, Lisboa Setembro de 2001.

REED, Lou. *Pass thru fire — The collected lyrics*. Da Capo Press, 2008.

RIVERS, Charlotte. *Reinventing Letterpress – Inspiration Pieces by Contemporary Practitioners*. Foreword by Yee-Haw Industries. RotoVision, Switzerland, 2010.

SILVA, Vítor. *20 Alfabetos tipográficos de vinte designers do século XX*. Lisboa, 2002.

SPIEKERMANN, Eric, E. M. Ginger. *Stop Stealing Sheep & Find Out How Type Works*. 2ª ED, Adobe Press, 2002.

TRIGGS, Teal. *The Typographic Experiment: Radical Innovation in contemporary type design*. Thames & Hudson, 2003.

VILAS BOAS, Armando. *O que é a Cultura Visual?*. Impressão Multilena, Porto, Setembro de 2010.

WOZENCROFT, Jon. *The Graphic Language of Neville Brody*. Thames and Hudson, Singapore, 1994.

Sítios de Internet

COLÉGIO PORTUGUÊS - <<http://www.colegioportugues.edu.pt/>>. Acesso em: 5 de Setembro de 2012.

DSTYPE - <<http://dstype.com/posts/#dstype>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

EUA - <<http://www.eua.be/eua-membership-and-services/home.aspx>>. Acesso em: 25 de Setembro de 2013.

EYE MAGAZINE - <<http://www.eyemagazine.com>>. Acesso em 3 de Dezembro de 2012.

FOLCH STUDIO - <http://folchstudio.com/>>. Acesso em: 25 de Fevereiro de 2013.

FONT IN USE - <<http://fontsinuse.com/>>. Acesso em: 25 de Fevereiro de 2013.

FRIENDS OF TYPE - <<http://friendsoftype.com/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2012.

IADE - <<http://www.iade.pt>>. Acesso em: 10 de Dezembro de 2012.

I LOVE TYPOGRAPHY - <<http://ilovetypography.com/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de

2013.

IPAM - <<http://www.ipam.pt>>. Acesso em: 17 Setembro de 2012.

MAGMA BRAND DESIGN - <<http://www.magmabranddesign.de/projekte>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

OPEN TYPE - <<http://opentype.info/blog/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

SMASHING MAGAZINE <<http://www.smashingmagazine.com/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

TALENT - <<http://www.talent-sgps.com/>>. Acesso em 25 de Setembro de 2013.

TIPOGRAFOS.NET - <<http://tipografos.net/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

TYPOGRAPHY SERVED - <<http://www.typographyserved.com/>>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2013.

TYPO/GRAPHIC POSTERS - <<http://www.typographicposters.com/>>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2012.

VOGUE FASHION'S NIGHT OUT - <<http://www.fashionsnightout.pt/fno.html>>. Acesso em: 10 Setembro de 2012.

Anexos

1 | p.88 - Relatório elaborado pela EUA.

2 | p.116 - Lista de Protocolos

ESCOLA SUPERIOR DE DESIGN IADE

EVALUATION REPORT

May 2010

Team:

Fuada Stankovic, chair

Les Mitchell

Jukka Liukkonen

Dionyssis Kladis, coordinator

Table of Contents

FOREWORD	3
1. The Institutional Evaluation Programme	3
2. Coordinated evaluations of Portuguese higher education institutions by IEP	3
3. Institutional evaluation of the “Escola Superior de Design / IADE”	4
INTRODUCTION	6
4. The evaluation process	6
4.1. Outline of the two visits	6
4.2. Outline of the review	6
4.3. Outline of the evaluation report	7
5. The national and institutional context	8
5.1. Higher Education in Portugal	8
5.2. The profile of the IADE/ESD and the context of the present institutional evaluation	8
MAIN FINDINGS OF THE REVIEW	12
6. Vision – Mission – Strategy	12
7. Autonomy in a private HEI	13
8. Governance and management	13
9. Teaching and learning	15
10. Students	16
11. Research	17
12. Teaching staff	18
13. Internationalisation	18
14. Links with society	19
15. Quality culture	19
16. Capacity for change	21
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	24
17. Conclusions	24
18. Summary of recommendations	24
ENVOI	28

FOREWORD

1. The Institutional Evaluation Programme

The Institutional Evaluation Programme (IEP) is an independent membership service of the European University Association (EUA) that offers evaluations to support the participating institutions in the continuing development of their strategic management and internal quality culture.

The distinctive features of the Institutional Evaluation Programme are:

- A strong emphasis on the self-evaluation phase
- A European and international perspective
- A peer-review approach
- A support to improvement

The focus of the IEP is the institution as a whole and not the individual study programmes or units. It focuses upon:

- Decision-making processes and institutional structures and effectiveness of strategic management
- Relevance of internal quality processes and the degree to which their outcomes are used in decision making and strategic management as well as perceived gaps in these internal mechanisms.

The evaluation is guided by four key questions, which are based on a 'fitness for (and of) purpose' approach:

- What is the institution trying to do?
- How is the institution trying to do it?
- How does it know it works?
- How does the institution change in order to improve?

2. Coordinated evaluations of Portuguese higher education institutions by IEP

Over the past few years and in addition to the individual institutional evaluations, IEP has also conducted coordinated evaluations at the national or regional level in which all universities or a sample of institutions are evaluated. Since 2001, the IEP has reviewed all universities in Serbia, Bosnia Herzegovina, Ireland, and Slovakia and a number of institutions in Catalonia, Greece, Portugal and Turkey. These are usually funded by a governmental agency. Each institution is first evaluated individually followed by an overall general evaluation. The major goal of the coordinated evaluations is to identify the systemic conditions of the universities in the country that would allow a good dynamic of change in institutions as well as the conditions that would strengthen the anchoring of their national higher education system in Europe.

In Portugal, a system-wide extensive, independent, voluntary and objective review of higher education institutions (universities and polytechnics, public and private, and their units) is being

conducted by the IEP following international criteria and paying special attention to governance mechanisms, access rules, institutional autonomy, funding, internationalisation and other relevant higher education policies. The Ministry for Science, Technology and Higher Education (MCTES) has facilitated institutional evaluations for up to ten Portuguese institutions per year, as determined on a voluntary basis, that wish to gain institutional evaluation experience and to have an international supportive evaluation by IEP aiming at improving management practices and quality assurance procedures. The review of individual institutions follows IEP's standard practice for institutional review. It also includes some additional objectives which in simple terms are:

- to identify the overall positive characteristics, development status and opportunities available for improvements
- to examine governance and management systems with suggestions for improvements
- to explore institutional capacity for adaptation, development and change
- to learn how students – including non-traditional students – are recruited, life long learning is facilitated, and the knowledge-base of the Portuguese population is improved
- to examine student exit routes including types, relevance and utility of available qualifications
- to make recommendations that foster the institution's rationalisation and diversification.

The IEP reviews of individual institutions are complemented by two other recent evaluation exercises of higher education in Portugal. Firstly, ENQA reviewed the accreditation and quality assurance practices of Portuguese tertiary education¹. Secondly, an OECD review of the tertiary education system and policies² has examined the performance of Portuguese tertiary education by reference to other OECD countries and provided recommendations for its improvement³.

The overall exercise is designed to ensure that the tertiary education system in Portugal gains maximum benefit and input from comprehensive evaluations by teams of experienced international experts and that procedures and processes in place can be benchmarked against best international practice. The results from all these complementary exercises are expected to form part of a broader initiative by the Portuguese government.

3. Institutional evaluation of the “Escola Superior de Design / IADE”

In December 2008, Professor Carlos Duarte, President of the Board of the “Escola Superior de Design” of the “Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing” (IADE/ESD), requested an institutional evaluation by the Institutional Evaluation Programme (IEP) of the European University Association (EUA). This evaluation has been undertaken, as part of the system evaluation of Portuguese higher education institutions, which has been commissioned by the Ministry of Science, Technology and Higher Education of Portugal.

¹ ENQA: “Quality Assurance of Higher Education in Portugal”, ENQA Occasional Papers, Helsinki, 2006.

² OECD: “Reviews of National Policies in Education: Tertiary Education in Portugal”, Paris, 2007.

³ A significant difference should be identified between the system evaluations made by OECD and the coordinated evaluations made by IEP. While OECD evaluates directly the whole higher education system at the national level, IEP's evaluation results from the synthesis of the parallel individual institutional evaluations conducted in a restricted period of time and under concrete and visible terms of reference and on a voluntary basis.

The IEP Steering Committee appointed, as members of the evaluation team for the IADE/ESD, the following:

- **Fuada Stankovic**, professor, former Rector, University of Novi Sad, Serbia, as team chair
- **Les Mitchell**, professor, former Head of Design School, Edinburgh College of Art, United Kingdom
- **Jukka Liukkonen**, student, MA, University of Art and Design Helsinki, Finland
- **Dionyssis Kladis**, professor, University of the Peloponnese, Greece, former Secretary for Higher Education in Greece, as team coordinator

The first and the second visits to the IADE/ESD took place in December 2009 and February 2010 respectively.

INTRODUCTION

4. The evaluation process

4.1. Outline of the two visits

In keeping with the framework of the IEP, the institutional evaluation of the IADE/ESD consisted of several phases. First, the evaluation team received a 30-page **self-evaluation report** (SER) with informative appendices illustrating the current situation in IADE/ESD. The SER was produced by a Self-Evaluation Steering Committee, appointed by the President of the Board, Professor Carlos Duarte, and chaired by Professor José Ferro-Camacho. The Self-Evaluation Steering Committee coordinated the overall self-evaluation process as well.

Upon receiving the SER, the evaluation team made a **first visit** to the IADE/ESD on 2-4 December 2009 to get acquainted with the institution and to help clarify any issues arising from the SER. The **second visit** of the evaluation team took place on 23-26 February 2010. During the two visits, the evaluation team had the opportunity to discuss the situation of the IADE/ESD with many of its actors and with the main stakeholders, namely with:

- the leadership of IADE/ESD
- members of the academic staff and with students, including the Student Association
- both the Pedagogical Council and the Scientific Council
- persons involved in the research structures
- external partners and other stakeholders.

During the two visits, the evaluation team also had intense and in depth discussions with the President of the Board, Professor Carlos Duarte, and with the Self-Evaluation Steering Committee. The evaluation team, therefore, had the opportunity to meet the broad spectrum of actors at the IADE/ESD. At the same time, the evaluation team had also the opportunity to discuss with the external partners the role of the institution and their relations with it. All meetings and discussions were efficiently organised by Professor José Ferro-Camacho, who was the liaison person of the institution with the evaluation team.

On the last day of the main visit, the chair of the evaluation team, Professor Fuada Stankovic, presented the team's **oral report** to an audience consisting of the President of the Board, the leadership of the IADE/ESD, members of the university community in general (teaching and administrative staff, researchers and students), as well as external partners. The oral report constitutes the basis of the present **evaluation report**, which also results from all written information, from interviews with various actors in the institution and with external partners and from the evaluation team's observations during the two visits.

4.2. Outline of the review

As mentioned in the SER and as was explained by the Self-Evaluation Steering Committee, the self-evaluation process was a well organised and inclusive procedure in which many people were

actively involved. Furthermore, the preparation of the SER was decentralised to various drafting groups coordinated by the Self-Evaluation Steering Committee who had also the responsibility of the final synthesis. The evaluation team had the opportunity to realise that the overall evaluation process played a central role in the efforts of the leadership of IADE/ESD to drive the institution along its future route. In that sense, the two visits of the evaluation team were also considered key events in the overall activities of the institution.

The evaluation team appreciated the work done in the SER, which covered almost all issues, as a result of which, at the end of the first visit, the evaluation team only asked for limited additional information. IADE/ESD provided the requested additional information in the agreed time. The evaluation team considered the SER as an honest and critical analysis of the situation, presenting at the same time the vision and the expectations of the Institution for the future.

The evaluation team wants to express its gratitude to the people of IADE/ESD for the openness and willingness to discuss all issues during all our meetings. Finally, the evaluation team would like to express its sincere thanks to the President of the Board of IADE/ESD, Professor Carlos Duarte, and to Professor José Ferro-Camacho, for their organisation before and during our two visits and for their generous hospitality.

4.3. Outline of the evaluation report

The IEP is not concerned with the assessment of the quality of teaching and research activities; rather, it is concerned with the assessment and the improvement of the existing mechanisms and processes for strategic management and quality assurance and, in that context, with the assessment and the improvement of the capacity of the HEIs to adapt to the rapidly developing higher education environment in Europe and in the world.

In this context, the evaluation team's task is to scrutinise the mechanisms existing in the reviewed institution for quality assurance and its capacities for strategic change. This evaluation report, therefore, emphasises the current strengths and weaknesses regarding the capacity for change and expresses a number of recommendations that may be taken into account in the future development of the IADE/ESD. Of course, this evaluation report should be read in conjunction with the SER of the IADE/ESD and with the corresponding additional information that was provided to the evaluation team. Furthermore, the comments are based on two intense and rather short visits: one two-day first visit and one three-day second visit. The evaluation team also collected a significant amount of information on the Portuguese higher education system, but it is not possible for the analysis to go into such details. The comments and recommendations, therefore, will be confined mostly to major issues of concern within the IADE/ESD. The recommendations, together with the corresponding reasoning and analysis, appear underlined in the text of the evaluation report. A summary of recommendations is presented on page 24. It should also be noted that throughout the body of the evaluation report, many ideas of the evaluation team appear, which we do not consider as real recommendations but as reflections which IADE/ESD can discuss.

5. The national and institutional context

5.1. Higher Education in Portugal

Higher education in Portugal is regulated by Law No. 62/2007 which came into force on 10 September 2007 and which sets out the details of what institutional autonomy will mean for Portuguese HEIs. Further on, the implementation of the Bologna Process to higher education studies in Portugal is ruled by the Law 107/2008.

In Portugal, higher education is organised into a binary system consisting of university and polytechnic institutions which are either public or private. The two sectors are distinguished by the degree of their vocational and professional orientation. Universities are high-level institutions delivering Bachelor [*licenciado*], Master [*mestre*] and Doctoral [*doutor*] degrees, while Polytechnics are high-level institutions delivering Bachelor [*licenciado*] and Master [*mestre*] degrees. Regarding research, Polytechnics are required to conduct research that is applied in nature and which has a vocational or professional outlook. Universities by contrast also undertake basic research. More elements concerning the university sector in Portugal can be found in the next section of the present report, integrated into the profile of the IADE/ESD.

It should be noted that, although the university sector was predominant in 2005-06 with 63,4% of the whole higher education student population, it shows decreasing trends concerning the share in the period between 1997-98 (71,3%) and 2005-06 (63,4%), while during the same period the polytechnic sector shows increasing trends from 28,7% in 1997-98 to 36,6% in 2005-06⁴. As for the total number of new enrolments in higher educations, it should be noted that the declining trend between 2004-05 (with 84.363 new students) and 2005-06 (with 82.720 new students) was reversed in 2006-07 (95.431 new students) and in 2007-08 (114.114 new students) with particular impact on polytechnic education⁵.

5.2. The profile of the IADE/ESD and the context of the present institutional evaluation

This chapter of the present report has an unusual content. Normally, it should be restricted to the profile of the institution. In our case, however, things are not that simple. The institutional evaluation of the IADE/ESD is not a typical one. The IEP was requested to evaluate the ESD as part of the IADE – and not to evaluate the whole of IADE as it is normally the case with IEP; accordingly, this was the mandate of the evaluation team. We had, therefore, to clarify the context of our evaluation. However, a prerequisite to that was to understand, as clearly as possible, the profile of the IADE/ESD and this should be done in relation to its past, its present and its future. And this is what we try to do in this “unconventional” chapter.

The IADE started its activities in 1969 as a private Academy (“Instituto de Arte e Decoração”). By that time, its owner was IADE SA. Until 1991 the IADE worked with non-recognised courses in

⁴ Observatory of Science and Higher Education: “Evolution of the number of students enrolled in higher education by district and NUTS II, 1997-98 to 2005-06”, 2007.

⁵ National Bologna Report for Portugal for the two-year period 2007-2009, which was submitted to the Bologna Follow-Up Group in October 2008 by the Ministry of Science, Technology and Higher Education (General Directorate for Higher Education).

Design and Advertising (the Design diploma was recognised however for teaching purposes in secondary education). Recognition of the courses leading to the bachelor degree (later “licenciatura”) came in 1991. In the meanwhile (1989), the two Schools, “Escola Superior de Design” (ESD) and “Escola Superior de Marketing e Publicidade” (ESMP) were created, following the new Portuguese Law for private university entities. After 1991, each School started running the respective recognised “licenciatura” course.

IADE SA joined the group Ensigest SA in 2007. By that time, Ensigest SA also owned the three polytechnic schools in Marketing (the three IPAMs in Matosinho/Porto, Lisbon and Aveiro), one Marketing school (FEAM) in Brazil and the Colégio Português (a high school). After the inclusion of IADE SA, Ensigest SA was renamed Ensivest SA.

From our discussions with the leadership and with key-actors of the IADE/ESD, it became clear that today the Portuguese Ministry (MCTES) does not recognise the IADE as an educational entity, but only as a private company (IADE SA) that owns the two schools (ESD and ESMP). Apparently, the MCTES recognises the two schools and the study programmes that they run. This is the reason why the request for institutional evaluation from IEP could not be addressed by the IADE.

The current situation is expected to change after the application of IADE recognition and registration under the status of a private University Institute (Instituto Universitario) consistent with the Portuguese Law for higher education. According to the application, the University Institute will hold the title “Instituto de Artes Visuais, Design e Empresa – Universitário” (IADE-U).

According to the Law, the minimum requirements for a University Institute to be authorised are to offer at least three first-degree study cycles, three master study cycles and one PhD cycle⁶. Two extra requirements for a University Institute are a) to possess evaluated and recognised research and development centres⁷ and b) to have at least one professor with a PhD degree for each 30 students, with at least half of the PhD professors in a full-time position⁸.

Today, the IADE offers the following study programmes already accredited:

A. First cycle (Licenciate degree – 3 years – 180 ECTS)

1. Design
2. Photography and Visual Culture
3. Marketing and Advertising

B. Second cycle (Mestrados/Master degree – 2 years – 120 ECTS)

1. Production Design
 - 1.1 Industrial Production
 - 1.2 Environment Production
2. Design and Visual Culture
 - 2.1 Graphic Design

⁶ Law 62/2007, article 43.

⁷ Law 62/2007, article 42 (e).

⁸ Law 62/2007, article 47 (1, b and c).

2.2 Visual Culture Studies

2.3 Photography

3. Marketing of Services
4. Marketing
5. Advertising
6. Image and Communication
7. Visual Arts for Teaching (in primary and secondary schools)

This means that it fulfils the minimum requirements with regards to the first and second cycle study programmes. In parallel, as we have been informed by the President of the Board, the IADE has already applied for the approval of one PhD programme, which is the last educational requirement for the status of the University Institute. However, the evaluation team understands that the approval of the PhD programme goes in parallel with the approval of the status of the University Institute, being at the same time a requirement for the university status to be acquired and a privilege resulting from the university status.

Furthermore, the IADE has a research and development unit (UNIDCOM) focusing on Design and Communication, which was founded in 2000 and which was recently awarded with a “very good” mark by an international assessment panel⁹.

Finally, concerning the requirements related to the teaching staff, we noted that the number of teachers holding a PhD was 35 in 2009-10, while the total number of students for both Schools was 1643. The ratio is still below 1:30 (in fact it is 1:47 or 0,65:30), but it seems that things are improving. Going deeper into this analysis, we can see that the problem with low number of teachers holding a PhD degree exists mainly in the domain of Design. However, the recent Law 230/2009 introduces an alternative to the conclusion of a PhD degree in the domain of Arts, by the presentation of an innovative work or a set of works or outcomes, together with a written statement describing conception and development processes, the research ability involved and its integration in the evolution of the specific domain’s knowledge.

Under these conditions, it seems that the IADE will acquire soon the status of the University Institute and this development will open a new cycle in its history, 40 years after its founding.

For the evaluation team, the crucial question is how the IADE will proceed in the future under its new status. The answer to this question is important in order to understand our observations clearly, in order to analyse our findings properly, and in order to construct useful and helpful recommendations. Of course, the answer to this question is linked to the vision and mission of the IADE under its new status and in the new era.

We read in the SER¹⁰ that the new status requires *“the fusion of both schools and the implementation of a new organisational model”*. It is true that the Portuguese Law 62/2007 leaves only the possibility to comprise Schools or Faculties on a self-governance basis to the Universities. On the contrary, University Institutes do not have the same possibility. However, the evaluation

⁹ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 5.

¹⁰ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 6.

team considers this reality as a challenge for the IADE-U. The new organisational model may comprise a loose organisational structure (like e.g. Departments or Curricular Units or Scientific Areas), but the real challenge is to merge the whole range of study programmes into a unified organisational approach. This is a strategic issue. Developing and serving a unified approach also requires internal balance among all creative forces within the institution. However, and apart from balancing the forces, the evaluation team understands that there is a dominating and major approach in the IADE and this is linked to the field of Design. This is its strength, this offers comparative advantages and this finally gives the distinguishing characteristics to its profile.

What we clearly understood from our discussions with the key people of the IADE is that they do not approach the fields of Marketing, Advertising and Management as autonomous study fields but either as tools or as fields for application of their Design studies. In fact, Marketing is considered as integrated into Design. The basis of this approach can be found in the description of the mission of IADE as it appears in the SER¹¹: *“To pursue excellence in higher education and research in the Productive Arts, promoting Design as the core concept that agglutinates Visual Culture, Advertising and Marketing as key transforming productive activities in a creative society”*.

This was also clear from two major concerns that we heard from the key people of the IADE: The first one refers to the best way for improving the position of the IADE in the domain of Design Studies in Portugal, and the second one refers to the best way for coping with the market for Design Education in Portugal.

Taking due account of the above analysis, the evaluation team has come to the conclusion that its overall review, together with the present report, refers to the whole IADE, focusing nevertheless on its Design component, with a view to its future orientation as a University Institute promoting Design as its core concept. We did not ignore Marketing, Advertising and Management, but we approached them as tools and as fields for application of the Design studies. Typically, this was from the very beginning the task of our evaluation team, since the evaluation was requested by the ESD. Quite interestingly, this was also the spirit and the atmosphere that we met during our both visits. ESD is at the heart, at the centre of IADE. Accordingly, our typical task became essential as well. This is what we want to express, presenting our work as an institutional evaluation of IADE/ESD.

¹¹ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 12, § 3.1.

MAIN FINDINGS OF THE REVIEW

6. Vision – Mission – Strategy

The IADE/ESD is today at a crucial crossroads. On the one hand it has to meet the challenges arising from the Bologna reforms and the establishment of the European Higher Education Area, together with the respective reforms in the Portuguese higher education system, while, on the other hand, it has to adapt to the new reality it encounters as a University Institute and as a private higher education provider focusing on the specific field of Design. Of course, it is worthwhile to add that the general economic crisis is a separate factor that makes these crossroads even more crucial. The above situation is, of course, realised by the people of the IADE/ESD as stated in the very last paragraph of the SER¹², where we read that: *“IADE has reached a turning point in its history”* and that *“The institute may take advantage of this new statutory framework in improving its performance as a university”*.

In the previous chapter of the present report many strategic issues have been touched upon already. For the evaluation team, it is clear that the IADE/ESD, at least with regards to its key-actors, has a concrete strategic plan which can be identified in its three major goals. The ***first goal*** for the IADE/ESD is to acquire the status of the “University Institute”, undertaking all required actions and making all necessary adaptations. The ***second goal*** comes from the mission statement, appearing in the SER and already mentioned in the previous chapter: *“(The mission of the IADE/ESD is) to pursue excellence in higher education and research in the Productive Arts, promoting Design as the core concept that agglutinates Visual Culture, Advertising and Marketing as key transforming productive activities in a creative society”*¹³. Finally, the ***third goal*** for the IADE/ESD is to be a “Creative University”, the concept of “Creative University” been defined again in the SER in the following way: *“(The creative university) combines internal competencies and the educational offer in order to improve diversification and students’ autonomy in choosing academic path, as well as pedagogical methods supporting an interdisciplinary approach, thus foreseeing higher levels of employability and a closer interaction with key-players – businesses, employers and institutional entities”*¹⁴.

To achieve these goals, especially in the demanding landscape described in the first paragraph of the present chapter, is a real challenge and requires the wider possible engagement and commitment of the human potential of the IADE/ESD under the guidance and the inspiration of its leadership.

Furthermore, the achievement of these goals requires a clear long-term strategic plan, widely publicised and disseminated, to support and achieve the stated mission statement. The ownership of the mission statement should be embraced by the teaching staff, so that they can be mobilised in a common direction; and this requires development of a long-term shared vision of institutional goals based on agreed values.

¹² IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 29.

¹³ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 12, § 3.1.

¹⁴ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 9, § 2.9.1.

In this respect, the evaluation team recommends that the IADE/ESD develops a clear long-term strategic plan, which should set concrete priorities and which should be implemented on the basis of an analytical action plan. Furthermore, a permanent structure and a systematic procedure should be established in the IADE/ESD which will continuously monitor not only the implementation of the strategic plan, but also the validity of its goals.

7. Autonomy in a private HEI

The evaluation team is aware of the specific situation with regards to institutional autonomy in a private university institute. The question “How much autonomy in a private university?” sounds reasonable. But, before answering this question, we should also consider the question “How much academic freedom in a private university?” Academic freedom is the value and the principle which characterises the nature of the “*university*” and it goes hand in hand with autonomy, regardless of whether it refers to autonomy from the State or autonomy from the private owner/funder. Otherwise, we hardly can talk about a “*university*”.

The Portuguese Law for higher education defines the autonomy of private HEIs in the following way: “*Private higher education institutions shall have a pedagogical, scientific and cultural¹⁵ autonomy in relation to their founding entity and the State*”. It is interesting to notice the difference in comparison to the public HEIs, which are provided additionally with statutory, administrative, financial, patrimonial and disciplinary autonomy in relation to the State¹⁶. This is a reasonable distinction, which reinforces and underlines the obligation to respect the specific kind of autonomy in a private HEI. The evaluation team had the opportunity to notice a similar attitude during its discussions with the IADE SA administration, i.e. with the owners of the IADE/ESD; and this is a good sign. However, the evaluation team had also the opportunity to notice the concerns of the people of the IADE/ESD, regarding the degree of autonomy or independence of their activities (either in teaching or in research) from the owners.

Under these circumstances, the evaluation team recommends that the IADE/ESD develops shared conditions of internal balance with regards to the necessary institutional autonomy in accordance with the respective provisions of the Portuguese Law for higher education.

8. Governance and management

The IADE/ESD has entered into a transition phase towards its future status as University Institute with regards to its governance and management structures. Currently, the institution operates under a General Board, a Management Board, a Scientific Council and a Pedagogical Council. This structure is in general terms similar to the one required under the new status. Of course, the existence of a Rector will be a new element under the new status, and, accordingly, the

¹⁵ According to Law 62/2007, article 72, “the cultural autonomy provides the institutions with the capacity to define their training program and cultural activities”.

¹⁶ Law 62/2007, article 11, (par. 1 for public HEIs and par. 3 for private HEIs).

balance between the Rector and the President of the Board will be an important issue for the future, not forgetting the third factor, i.e. the IADE SA administration.

As for the present, the main findings of the evaluation team in this regard have to do on the one hand with the operation of the two Councils and the relationship between them and on the other hand with the students' involvement in governance and decision-making which is a more general issue.

The evaluation team has found that the Pedagogical and Scientific Councils are not clear about their responsibilities and their roles. Our general impression is that the role of the Pedagogical Council is of a lower status than provided by the Law and that responsibilities regarding education have been passed to the Scientific Council. In order to ensure the necessary balance between the two Councils and in agreement with the Law, the evaluation team suggests that the Pedagogical Council should be strengthened in its functions and upgraded in its role. Moreover, the evaluation team believes that the Pedagogical Council should take initiatives itself in that direction. In this regard, the Pedagogical Council should establish a more systematic and transparent operation and should become effective and proactive, taking full advantage of the role that the Law stipulates for the Pedagogical Councils.

Strengthening and upgrading the role of the Pedagogical Council is the means through which the students' involvement in governance and decision-making will improve too. The evaluation team realised that this involvement of students is weak and inadequate. Students' participation in governance is a prerogative in line with the Bologna Process. This is clearly stated in the Berlin Communiqué¹⁷, where we read that "*students are full partners in higher education governance*" and that the institutions and the student organisations should "*identify ways of increasing actual student involvement in higher education governance*". These lines of the Berlin Communiqué refer to both public and private higher education institutions. But, of course, differences are expected to occur between public and private. According to the Portuguese Law, the involvement of students in the governance of private HEIs is ensured only through the Pedagogical Councils¹⁸. This is also the case in the IADE/ESD. However, the IADE/ESD, even as a private HEI, needs to ensure an active role for its students. The principles that led to the above statements in the Berlin Communiqué are strong for all HEIs, irrespective of their status as public or private institutions. A university needs informed, aware, active, involved and committed students in order to improve, regardless of its ownership. Therefore, the evaluation team recommends that the IADE/ESD establishes the adequate structures and processes and takes the appropriate initiatives in order to ensure students' active involvement in governance. The previous recommendation, aiming at strengthening the role of the Pedagogical Council, is consistent with this need. But more initiatives should be undertaken in the same direction.

For its part, the Scientific Council has (and will continue to have under the new status) an important role in the academic functioning of the IADE/ESD as outlined in the respective articles of the Law¹⁹. Interdisciplinarity is one of the key characteristics of the functioning of the Scientific

¹⁷ Berlin Communiqué (2003).

¹⁸ Law 62/2007, article 146.

¹⁹ Law 62/2007, articles 102-103.

Council in order to achieve the mission of the institution. The evaluation team was greatly pleased to discover the range and scope of interdisciplinarity that was evidenced by membership of the Scientific Council. However, a significant weakness should be mentioned here. It has to do with the fact that the area of Design is underrepresented. This is related to the fact that there are only few members of the academic staff who hold a PhD so that they can participate in the Scientific Council²⁰. Of course, this weakness is expected to be overcome after full implementation of the new Law providing for alternatives to PhDs in the domain of Design²¹. In the interim, the evaluation team recommends that the IADE/ESD undertakes an initiative towards a balanced presence of Design input in the Scientific Council, through the inclusion of academic staff in the domain of Design without a PhD. Co-option could be an effective way to achieve it.

Furthermore, in our discussions we noticed that the links between the Scientific Council and the various Scientific Areas are rather tenuous. The evaluation team, therefore, recommends that closer links be established between the Scientific Council and the Scientific Areas, maybe through improving the role of Scientific Council with regards to the distribution of teaching staff.

The last issue that the evaluation team wants to raise in this section is the issue of communication. Effective and efficient governance and management require actual involvement of the members of the institutional community and this, in turn, requires shared views and attitudes, requires information and awareness. Communication is, therefore, strongly related to both governance and management. The evaluation team found good practice in the IADE/ESD with regards to communication. The President's Newsletter, which is widely circulated by e-mail across the Institution, is a good initiative in that direction. However, the evaluation team believes that this is not enough. During our discussions, we saw many cases lack of awareness from both staff and students, regarding either to policies or to facts. Therefore, the evaluation team recommends that the IADE/ESD develops better means of conveying information to students and staff, integrated into an effective communication strategy²².

9. Teaching and learning

The evaluation team found a general positive mood with regards to the Bologna reforms related to teaching and learning and to educational processes in general. This mood could be seen in the SER, but it was also evident in our discussions, especially with the leadership of the IADE/ESD and with the key actors. However, we had mixed feelings regarding implementation of the key elements of the Bologna reforms, and especially of those referring to the introduction of ECTS on the basis of learning outcomes and student workload, and to the shift from teacher-centred to student-centred educational approaches.

The evaluation team is aware that the genuine implementation of these elements is still one of the most difficult steps in the Bologna reforms throughout Europe. In many cases the Bologna reforms are only perceived as simple structural reforms (the three cycles of studies), deprived of

²⁰ See above, section 5.2.

²¹ Law 230/2009.

²² See also recommendation in Section 10 "Students".

their essential components. In other cases, we experience a false implementation of the Bologna reforms due to misconception of the spirit of Bologna. In the present case, the evaluation team had the opportunity to realise, with satisfaction, that the real spirit of the Bologna reforms is indeed understood and endorsed by the key people of the IADE/ESD. Therefore, our recommendations have only to do with the genuine implementation of this spirit.

The role of the teachers in the student-centred educational approaches is fundamental. But the shift to student-centred education requires new didactic and learning approaches. The traditional ones cannot help anymore. The domain of Design offers a good example in order for new didactic and learning approaches. To that end, the evaluation team recommends that the IADE/ESD develops concrete actions in order to improve the pedagogical and teaching competences and qualities of the academic staff, taking due account of the new approaches.

As for the genuine implementation of ECTS, the evaluation team believes that an accurate relationship between courses, learning outcomes and student workload cannot be achieved without the active involvement of students themselves. With this regard, the evaluation team recommends the use of a student questionnaire to reassess the consistency between the ECTS credits, the learning outcomes and the actual workload sustained by students (combining an a-priori evaluation with a-posteriori revision or confirmation of it).

Students are at the centre of the new educational approaches. Besides the typical educational offer to the students, the new approach also requires an increased concern for the students regarding their studies, their study paths, and the orientation that they are given. To that end, the evaluation team recommends that the IADE/ESD implements an effective tutoring system from the very first year of studies and should also consider introducing mentoring. The implementation of such a system will also help reduce drop-out numbers, especially from the first years of studies.

10. Students

As we were informed during our meetings, the IADE/ESD has a good reputation in Lisbon and it attracts many students with high qualifications from secondary education (but not the highest, even after the second round of entrance process). Apart from the good reputation, it seems that there is another reason for that: For those who want to qualify in Design, it is better to go to an institution where Design is at the centre or predominates instead of going to a comprehensive University where Design is a small component. The result, anyway, is that the level of students is satisfactory. The evaluation team had the opportunity to realise that the students of IADE/ESD are generally satisfied with their Institution, with their studies, with their teachers.

One issue that the evaluation team tried to explore during the various meetings was the relationship of students with the Student Association and the role of the latter in improving conditions of studies and student life as well. For the evaluation team, this is a key issue directly connected to the active involvement of students with the basic procedures inside the Institution (governance and decision-making, quality and relevance of studies, conditions of studying etc.) We realised that there are problems in the relationship between students and the Association. In

general, it seems that there is a gap in communication which results in the lack of awareness. It is interesting to note that in our meetings with students we heard voices saying that they are not aware of the existence or the activities of the Association, or that their representatives in the Pedagogical Council can do more for them than the Association, or even that conditions in the IADE/ESD are such that they can communicate directly with individual professors or persons in charge.

The evaluation team can understand this situation which has to do with the nature of the IADE/ESD (small, specialised, private institution) and the specific conditions existing there. However, we believe that the Student Association should play a more active role in the life of the IADE/ESD, including governance issues. According to the above-mentioned statements of the Berlin Communiqué, the active involvement of students in governance is not a task only for the institution's leadership. It is also a task for the students' organisations. In the case of the IADE/ESD, this means that the Student Association should take over this task. But, above all, it should establish an effective communication pattern with students and it should develop conditions of mutual trust between the Association and the students. The existing good relationship between students and the Institution are to be praised, of course. But the evaluation team believes that there is always room for further improvement, and this is a task for both the leadership of the Institution and the Student Association.

One issue that students raised during our meetings was the lack of a professional link with the market. The evaluation team was somehow surprised with that concern, because we had opposite inputs from our discussion with external partners and from our experience concerning the work done by the IADE School Agency. Especially, with regards to the School Agency, the evaluation team considers its work as best practice in the sector and would like to applaud it for that. Quite surprisingly, only few students seem to be aware of this work or to be aware of the links with the market or to be, more generally, aware of the possibilities existing at the IADE/ESD.

Concluding, after these remarks, the evaluation team recommends that the IADE/ESD designs and delivers communication channels which would enable students to have full awareness of services, support and opportunities. These efforts should be actively supported by both the Student Association and the School Agency²³.

11. Research

Research activities of the IADE/ESD are carried out through its research and development unit UNIDCOM ("Unidade de Investigação em Design e Comunicação"). UNIDCOM operates as a non-profit organisation. It is recognised and is funded under this status by the FCT ("Fundação para a Ciência e Tecnologia"). It should be noted that FCT funding goes directly to UNIDCOM and not to the Eninvest. UNIDCOM operates as a research centre for the teaching staff of the IADE/ESD and it does not have its own research staff. It should be noted furthermore that communication with owners of IADE/ESD regarding research occurs directly through UNIDCOM and not through the Institution.

It is interesting to note here a distinction that we discovered in our meetings: In Portugal, it is only the public sector that has an interest in research in Design (and, hence, it is only the public sector that funds research). The private sector is interested only in consultancy in Design and for the delivery of Design projects.

The evaluation team was also pleased with both the direction and development of research projects. From our discussions we realised that the philosophy in the IADE/ESD and UNIDCOM is to conduct research focusing on problem solving. This requires interdisciplinary attitudes and approaches and this, in turn, requires efficient and effective communication and cooperation between researchers of different backgrounds and ability for group work. The evaluation team had the opportunity to realise that people at the IADE/ESD and UNIDCOM share this attitude regarding research. In this regard, the evaluation team recommends that the IADE/ESD, through UNIDCOM, develops an effective and efficient research strategy, which should enhance further the strengths of interdisciplinarity and which should include effective dissemination practices. To that end, the development of PhD programmes is a necessity that can no longer be delayed.

For the evaluation team, research topics and research in general should obviously remain the competence of the academic community – to remain consistent with our earlier comments on autonomy and in consistency with the provision of the Law for scientific autonomy of private HEIs. This means that future structure, planning and prioritisation of research should be the responsibility of the rector and that research income money (including fees for future PhDs) should stay within research.

12. Teaching staff

The evaluation team was impressed by the enthusiasm and commitment of a highly motivated teaching staff. However, we did not find evidence of continuing professional development of teaching staff. This raises the question: “what is their motivation?” The answer was simple and clear: Their motivation is their expectation for the future in an institution which they treat as their home; their motivation is their relationship with students; their motivation is their love for their specialism of Design.

However, and in spite of the above findings, the evaluation team recommends that the IADE/ESD develops and makes transparent a system of incentives to promote active participation of teaching staff in the Institution and of opportunities for professional development.

13. Internationalisation

The evaluation team realised that internationalisation is high in the priorities of the IADE/ESD. Furthermore, we found good evidence of participation on the international level through conferences, research and Erasmus programme.

²³ See also last recommendation in Section 8 “Governance and management”.

The evaluation team recommends that the IADE/ESD continues to have internationalisation as one of its highest priorities. Internationalisation should be improved in two major axes: fostering international cooperation and networking and increasing international mobility (both incoming and outgoing, both for students and for staff).

14. Links with society

In its meetings with external stakeholders, the evaluation team had the opportunity to realise that the IADE/ESD is well positioned in its social environment and is highly respected by its external partners, whether they be local and regional companies or other institutes. It seems that the IADE/ESD is in a continuous interaction with its social environment. This interaction can be found in the field of education or in the field of research or in the field of a more general partnership.

Given this situation, the evaluation team would only recommend that the IADE/ESD further develops these impressive relationships, building on and extending its successful projects and partnerships, further positioning itself as the focus of the Santos Design District, and also developing new initiatives. In this regard, the IADE/ESD should also consider the founding of an alumni association as one more effective linking bond with its social environment.

15. Quality culture

The term “quality culture” defines the overall attitude of a HEI which focuses on the concept of “quality” and which, thus, applies to issues like quality assurance, quality assessment, quality improvement, etc. In the context of the IEP’s methodology, quality assurance offers the means through which a university will be in position **to know whether it is doing well**. It certainly comes from the necessity of going beyond data, figures, statistics, quantitative elements and it deals with the qualitative dimension. Quality is a central element in European higher education today. Furthermore, it has also assumed a key role in the Bologna Process, and the “*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education*” (ESG)²⁴ have already been adopted by the European Ministers in Bergen in May 2005, thus also building a European perspective and a European context for quality assurance in higher education. It is worthwhile to note that every country participating in the Bologna Process is committed to establishing its own quality assurance system by 2010 according to the above ESGs.

For its own part, EUA actively encourages its member universities to implement their own internal quality assurance mechanisms and to develop a quality culture shared among universities throughout Europe. As stated in the Berlin Communiqué (2003)²⁵, “*in consistency with the principle of institutional autonomy, the primary responsibility for quality assurance in higher education lies with each institution itself and this provides the basis for real accountability of the academic system*

²⁴ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 3rd edition, ENQA, Helsinki, 2009. [http://www.enqa.eu/files/esg_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/esg_3edition%20(2).pdf)

²⁵ European Ministers in charge of Higher Education, Berlin Communiqué, September 2003.

within the national quality framework". This statement is further specified in the London Communiqué (2007)²⁶ with a new statement: *"Since the main responsibility for quality lies with HEIs, they should continue to develop their systems of quality assurance"*. It is a task therefore for every European HEI to develop its own structures and procedures ensuring genuine quality assurance.

In the present case of the IADE/ESD, the evaluation team noticed with satisfaction that quality is among its major concerns. There is significant evidence of that: The IADE/ESD was evaluated in 2006 by the CNAVES²⁷ (National Council for the External Higher Education Assessment) as the best Design school in Portugal, while its Research and Development Unit (UNIDCOM), which was launched in 2000, was recently awarded with a "very good" mark by an international assessment panel²⁸. Additionally, the evaluation team was informed, after its second visit to the IADE/ESD, that it has been ranked among the top-100 Interior Design schools worldwide (and among the top-40 Europe-wide) in a list compiled by a website specialised in Interior Design (www.schoolofinteriordesign.org). The above provide significant evidence that quality is high on the agenda of the IADE/ESD. The request for institutional evaluation by the IEP strengthens this evidence and should be regarded in this context.

However, and despite these facts, the evaluation team did not find evidence of systematic internal quality assurance in the IADE/ESD, although the brand IADE is well-known and respected throughout Portugal. We had the opportunity to mention earlier in this report our findings with regards to the good reputation of the IADE/ESD with its stakeholders and external partners and in society at large. As mentioned in the SER²⁹, *"quality assurance is an ongoing subject at IADE and Ensivest"*. However, the implementation of internal systems of quality assurance seems to be waiting for the change of the IADE's status into a University Institute and go in parallel with it.

An inevitable recommendation in this respect is that the IADE/ESD develops internal quality assurance structures and processes throughout the Institution and in the whole range of its activities, considering also the European Standards and Guidelines. When dealing with quality assurance processes, there is always a danger that quality assurance is seen either as a responsibility of only a few committed persons, or as feedback from questionnaires. In parallel, bureaucratisation is always a threat to the effective establishment and operation of a quality assurance system. These dangers and threats should be considered carefully by the IADE/ESD in designing and operating its quality assurance system.

During the last years, a great number of HEIs have established internal quality structures (offices, services, committees, working groups or agencies); they act as internal evaluators, intent on defining the level of quality of teaching, learning, research, services to students, in all the components of the institution (from communication to library, from budget to computer facilities, etc.). They all base their work on well-established indicators and standards (both qualitative and

²⁶ European Ministers in charge of Higher Education, London Communiqué, May 2007.

²⁷ CNAVES was the predecessor of A3ES ("Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior"), the today national authority for quality assurance in higher education in Portugal.

²⁸ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 5, § 2.3.

²⁹ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 4, § 2.4.

quantitative), methods, analyses that are defined at the European level in the form of the abovementioned ESGs. This provides real evidence for a quality culture.

Nevertheless, building quality culture within an institution requires much more than establishing internal quality assurance structures and procedures. Quality culture does not start and does not end only with structures and procedures. Every individual enrolled in the institution also has a responsibility to replace non-functional or poorly functional practices with ones that bring better and more effective and efficient results, which contribute to improving the overall quality. In other words, quality culture should be approached as the attitude of individuals towards quality and continuous improvement. The question is how to make quality an everyday concern for every single individual member of the community (staff and students). In this regard, the evaluation team recommends that the IADE/ESD ensures appropriate conditions to build a quality culture within the Institution. Of course, the internal quality assurance structures and procedures will be the basis for this quality culture. However, the appropriate conditions require much more. Practices that could help in creating such conditions can be the wide dissemination of the results of internal quality assurance, the transparency of quality procedures, the visible impact on quality improvement and any other practices that foster, through better knowledge of the institution, a sense of belonging, a spirit of collegiality, a stronger identity, a feeling of ownership, the commitment of people.

The final word in this section has to do with the assessment of teachers and courses by the students through questionnaires, which is a specific issue of major importance in the field of quality assurance. It is a very sensitive issue and, therefore, the IADE/ESD should pay increased attention to the way it will approach it. The recommendation of the evaluation team in this point is that the IADE/ESD finds an appropriate way to foster the effectiveness and the reliability of the process. To that end, the IADE/ESD should consider the need for the results to be publicised and should also consider their impact on the quality of teaching. Furthermore, methods should be found on how to motivate students and teachers to participate actively in the process and make best use of the questionnaires and the students' responses. In other words, the IADE/ESD should implement a systematic way to gather, use and report students' feedback. Finally, the teaching evaluation process should be carried out with the proper methodology and should be integrated into the overall internal quality assurance process.

16. Capacity for change

Alongside the quality assurance issues, the Institutional Evaluation Programme focuses on the **capacity for change**. The reason for this is a widespread conviction that European HEIs are exposed to increasing **demands** from society and the labour market and in many countries they are also exposed to growing **competition** from other institutions of higher education. Especially with regards to European HEIs, the new landscape connected to the emerging European Higher Education Area and the principles of the Bologna Process are one more reason and necessity for change.

If the HEIs do not seize the initiative themselves and show their capacity for change and their adaptability to radically new conditions in an era of mass higher education, then there may be **risks**

that even the important core academic values, which we undoubtedly all want to preserve, might be in jeopardy.

HEIs have always had, and still have, the twofold duty of **defending** traditional values and of **leading** society into new areas (and new eras). There have been periods in their very long history, when HEIs were too successful as defenders of tradition at the price of **isolation** from society and petrification. But fortunately enough, we can also look back to times when HEIs were true centres of **innovation** in many respects.

The capacity for change firstly requires the identification of all the factors requiring change, as well as of the features and the content of the change needed. Secondly, it requires each HEI to determine its own mission in conjunction with the changes needed and to set its priorities. Thirdly, it requires determining the strengths and weaknesses of each HEI with respect to its own identity and characteristics and to the existing external conditions. Finally, it requires an efficient mechanism to assess continually the course of each institution towards its objectives, towards the changes required. What we have to ask ourselves is whether the traditional organisation and leadership of a HEI will be capable of fulfilling its task at the beginning of the 21st century.

The evaluation team wants to stress that **the capacity for change is a sine qua non condition for a HEI in a modern society**. The capacity for change requires **a clear mission, inspired vision and realistic objectives** for the institution. It also requires **effective strategic planning** and the establishment of a **quality culture**. Furthermore, it requires tools such as **action plans and milestones**. These are the internal requirements. There are, of course, external requirements as well. They have to do with resources (both financial and human), with the legislative framework and the relationship between HEIs and the state (autonomy), which have to encourage and support the institutions in strengthening their capacity for change. And, finally, there are joint requirements that have to do with the **relationship between HEIs and the society at large** following the principle of the **public responsibility for (and of) higher education and research** and the quest for **real accountability**.

Apart from these internal and external requirements, the capacity for change requires, above all, inspiration. It requires **inspired, motivated and determined people**. It is extremely important to realise that elements of strategic planning do not themselves change HEIs. Changes in institutions have to be driven by people: staff and students; and an inspired leadership making sure that the actions in the action plans are under way and that the milestones are achieved.

As mentioned earlier in this report, the IADE/ESD is today at a crucial crossroads, not only because the external conditions are changing, but primarily because it has made the choice to change itself. Taking its future steps under the new status of the University Institute, aiming at the same time to be a leading institute in Portugal in the domain of Design, is a real challenge. The evaluation team is aware that the IADE/ESD has proved many times in the past its capacity for change as it has undergone significant changes. However, to meet with the present challenge, the IADE/ESD needs to enhance its capacity for change. In the previous paragraphs, we outlined the factors that, in our view, build this capacity. Our recommendation, therefore, is that the IADE/ESD considers these factors, especially those related to internal and joint requirements, and adapts them

to the needs of its new reality as a University Institute in the domain of Design. As a reminder, we summarise these factors as follows:

- A clear mission, inspired vision and realistic objectives
- Effective strategic planning
- Quality culture
- Action plans and milestones
- Relationship between HEIs and the society at large:
 - Public responsibility for (and of) higher education and research
 - Real accountability.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

17. Conclusions

For the evaluation team it is clear that the IADE/ESD is at a crossroads. It has to meet many challenges at the same time. It has to face issues deriving from the on-going changes in the Portuguese higher education and in the European higher education as well. It has also to meet the challenges related to its own change into a new status, the status of the University Institute.

These challenges should be considered as opportunities for the IADE/ESD. On the one hand, they offer a clear perspective for the future and, on the other hand, they operate as driving forces motivating and stimulating all the actors inside the Institution. From the evaluation team's viewpoint, the IADE/ESD has much strength to rely on in order to face its fascinating future. But we want to stress here only the most important among them: a visionary, effective and inspiring leadership; the commitment of its people (staff and students); a positive atmosphere internally. We have seen an Institution with many qualities. We have also seen an Institution on the move, an Institution in transition. Nevertheless, our analysis has convinced us that the IADE/ESD is heading in the right direction for its future.

It is in that context that the evaluation team tried to approach the work done by the IADE/ESD. Our recommendations are intended to be our own contribution to the process of change and to help the IADE/ESD to make the most of the opportunities open to it and to cope with the threats scattered along its route to the future. At the same time, our report aspires to function as an inspiration for the Institution as a whole, but more specifically for all those people, students and staff, who have a concern for its future. To that end, we are pleased to read in the very last paragraph of the SER that "(for the IADE) the Institutional Evaluation Programme became an excellent opportunity to involve and to motivate internal and external key-stakeholders in defining its future"³⁰. We hope that the work done by our evaluation team, including the present report, offers a real help to the IADE/ESD for its future steps.

18. Summary of recommendations

In this section of the report we summarise the main recommendations, as they have appeared underlined in the respective sections of the text.

Section 6: Vision – Mission – Strategy

1. The evaluation team recommends that the IADE/ESD develops a clear long-term strategic plan, which should set concrete priorities and which should be implemented on the basis of an analytical action plan. Furthermore, a permanent structure and a systematic procedure should be established in the IADE/ESD which will continuously monitor not only the implementation of the strategic plan, but also the validity of its goals.

³⁰ IADE/ESD, Self-Evaluation Report (2009), p. 29.

Section 7: Autonomy in a private HEI

2. The evaluation team recommends that the IADE/ESD develops shared conditions of internal balance with regards to the necessary institutional autonomy in accordance with the respective provisions of the Portuguese Law for higher education.

Section 8: Governance and management

3. In order to ensure the necessary balance between the two Councils and in agreement with the Law, the evaluation team suggests that the Pedagogical Council should be strengthened in its functions and upgraded in its role. Moreover, the evaluation team believes that the Pedagogical Council should take initiatives itself in that direction. In this regard, the Pedagogical Council should establish a more systematic and transparent operation and should become effective and proactive, taking full advantage of the role that the Law stipulates for the Pedagogical Councils.

4. The evaluation team recommends that the IADE/ESD establishes the adequate structures and processes and takes the appropriate initiatives in order to ensure students' active involvement in governance. The previous recommendation, aiming at strengthening the role of the Pedagogical Council, is consistent with this need. But more initiatives should be undertaken in the same direction.

5. The evaluation team recommends that, until full implementation of the new Law providing for alternatives to PhDs in the domain of Design, the IADE/ESD undertakes an initiative towards a balanced presence of Design input in the Scientific Council, through the inclusion of academic staff in the domain of Design without a PhD. Co-option could be an effective way to achieve it.

6. The evaluation team recommends that closer links be established between the Scientific Council and the Scientific Areas, maybe through improving the role of Scientific Council with regards to the distribution of teaching staff.

7. The evaluation team recommends that the IADE/ESD develops better means of conveying information to students and staff, integrated into an effective communication strategy.

Section 9: Teaching and learning

8. The evaluation team recommends that the IADE/ESD develops concrete actions in order to improve the pedagogical and teaching competences and qualities of the academic staff, taking due account of the new didactic and learning approaches.

9. The evaluation team recommends the use of a student questionnaire to reassess the consistency between the ECTS credits, the learning outcomes and the actual workload sustained by students (combining an a-priori evaluation with a-posteriori revision or confirmation of it).

10. The evaluation team recommends that the IADE/ESD implements an effective tutoring system from the very first year of studies and should also consider introducing mentoring.

Section 10: Students

11. The evaluation team recommends that the IADE/ESD designs and delivers communication channels which would enable students to have full awareness of services, support and opportunities. These efforts should be actively supported by both the Student Association and the School Agency.

Section 11: Research

12. The evaluation team recommends that the IADE/ESD, through UNIDCOM, develops an effective and efficient research strategy, which should enhance further the strengths of interdisciplinarity and which should include effective dissemination practices. To that end, the development of PhD programmes is a necessity that can no longer be delayed.

13. For the evaluation team, research topics and research in general should obviously remain the competence of the academic community – to remain consistent with our earlier comments on autonomy and in consistency with the provision of the Law for scientific autonomy of private HEIs. This means that future structure, planning and prioritisation of research should be the responsibility of the rector and that research income money (including fees for future PhDs) should stay within research.

Section 12: Teaching staff

14. The evaluation team recommends that the IADE/ESD develops and makes transparent a system of incentives to promote active participation of teaching staff in the Institution and of opportunities for professional development.

Section 13: Internationalisation

15. The evaluation team recommends that the IADE/ESD continues to have internationalisation as one of its highest priorities. Internationalisation should be improved in two major axes: fostering international cooperation and networking and increasing international mobility (both incoming and outgoing, both for students and for staff).

Section 14: Links with society

16. The evaluation team recommends only that the IADE/ESD further develops its impressive relationships with society, building on and extending its successful projects and partnerships, further positioning itself as the focus of the Santos Design District, and also developing new initiatives. In this regard, the IADE/ESD should also consider the founding of an alumni association as one more effective linking bond with its social environment.

Section 15: Quality culture

17. An inevitable recommendation is that the IADE/ESD develops internal quality assurance structures and processes throughout the Institution and in the whole range of its activities, considering also the European Standards and Guidelines. When dealing with quality assurance processes, there is always a danger that quality assurance is seen either as a responsibility of only a few committed persons, or as feedback from questionnaires. In parallel, bureaucratisation is always a threat to the effective establishment and operation of a quality assurance system. These dangers and threats should be considered carefully by the IADE/ESD in designing and operating its quality assurance system.

18. The evaluation team recommends that the IADE/ESD ensures appropriate conditions to build a quality culture within the Institution. Of course, the internal quality assurance structures and procedures will be the basis for this quality culture. However, the appropriate conditions require much more. Practices that could help in creating such conditions can be the wide dissemination of the results of internal quality assurance, the transparency of quality procedures, the visible impact on quality improvement and any other practices that foster, through better knowledge of the institution, a sense of belonging, a spirit of collegiality, a stronger identity, a feeling of ownership, the commitment of people.

19. Referring to the assessment of teachers and courses by the students through questionnaires, the recommendation of the evaluation team is that the IADE/ESD finds an appropriate way to foster the effectiveness and the reliability of the process. To that direction, the IADE/ESD should consider the need for the results to be publicised and should also consider their impact on the quality of teaching. Furthermore, methods should be found on how to motivate students and teachers to participate actively in the process and make best use of the questionnaires and the students' responses. In other words, the IADE/ESD should implement a systematic way to gather, use and report students' feedback. Finally, the teaching evaluation process should be carried out with the proper methodology and should be integrated into the overall internal quality assurance process.

Section 16: Capacity for change

20. Our recommendation is that the IADE/ESD considers these factors, especially those related to internal and joint requirements, and adapts them to the needs of its new reality as a University Institute in the domain of Design. These factors are summarised as follows:

- A clear mission, inspired vision and realistic objectives
- Effective strategic planning
- Quality culture
- Action plans and milestones
- Relationship between HEIs and the society at large:
 - Public responsibility for (and of) higher education and research
 - Real accountability.

ENVOI

Coming to the end of this report, the evaluation team feels the need to express once again its sincere thanks to the people of the IADE/ESD for the excellent arrangements provided to make our two visits a challenging and delightful, although very intensive, experience. At the same time, the evaluation team wishes to thank the IADE/ESD for their generous and overwhelming hospitality.

The evaluation team also wants to express its gratitude to the staff and students of the IADE/ESD for the openness and willingness to discuss with us all issues concerning the Institution during all our meetings. It has been a great pleasure and a very stimulating experience for us to be introduced to the IADE/ESD during this specific and crucial period for Portuguese higher education and for higher education in Europe at large, but, also, in this turning point in the history of the Institution.

As a final word, the evaluation team has been positively impressed by the commitment and the engagement of all people in the IADE/ESD, especially of its leadership. The new situations, the new status, the new era are real challenges for the Institution. And we are convinced that the IADE/ESD does have the capacity to meet these challenges.

Anexo 2

Lista de Protocolos

Instituições de Ensino Superior Nacionais com as quais o IADE tem um protocolo de colaboração

ESAD - Escola Superior de Artes e Design - Matosinhos

ESAD da FRESS - Escola Superior de Artes Decorativas da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva

Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Setúbal

ESES - Escola Superior de Educação de Santarém

EU - Universidade de Évora

EUAC - Escola Universitária de Artes de Coimbra

FCT-UNL - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

FCUL - Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa

FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

FHM - Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

FLUL - Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do Instituto Superior

de Ciências do Trabalho e da Empresa

INUAF - Instituto Superior Dom Afonso III

IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing

IPT - Instituto Politécnico de Tomar

IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo

UBI - Universidade da Beira Interior

UNL - Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Escolas Cooperante

Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves - Torres Novas

Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos

Agrupamento de Escolas de Pataias

Agrupamento de Escolas do Barreiro, Escola Básica 2/3 ciclos D. Luís Mendonça Furtado

Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves

Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado

Agrupamento de Escolas Eça de Queiroz, Escola Secundária Eça de Queiroz

Agrupamento de Escolas Manuel da Maia

Agrupamento de Escolas nº 1 de Loures

Agrupamento de Escolas Padre João Coelho Cabanita

Agrupamento Vertical de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho

Agrupamento Vertical de Escola de Grândola

Colégio Conciliar de Maria Imaculada

Colégio D. Filipa

Colégio Dinis de Melo

Colégio Frei Cristóvão
 Colégio Mariostas de Carcavelos
 Colégio Manuel Bernardes
 Colégio Planalto
 Escola Artística António Arroio
 Escola Básica 2/3 Ciclos D. João II - Caldas da Rainha
 Escola Básica e Secundária de Carcavelos
 Escola Básica e Secundária Ibn Mucana
 Escola E.B. 2/3 D. Francisco Manuel de Melo
 Escola do Ensino Básico 2/3 de Marrazes - Marrazes
 Escola Básica 2/3/Sec. Mestre Martins Correia - Golegã
 Escola Internacional do Algarve - Lagoa
 Escola Profissional Bento de Jesus Caraça
 Escola Secundária Afonso Lopes Vieira
 Escola Secundária Carolina Michaëlis - Porto
 Escola Secundária com 3º Ciclo Padre António Vieira
 Escola Secundária de Arganil - Arganil
 Escola Secundária de Bocage - Setúbal
 Escola Secundária de Casquilhos
 Escola Secundária de Francisco Franco
 Escola Secundária do Monte da Caparica
 Escola Secundária Dr. Augusto César da Silva Ferreira
 Escola Secundária Jorge Peixinho - Montijo
 Escola Secundária Júlio Dantas - Lagos
 Escola Secundária Manuel Cargaleiro
 Escola Secundária MGB23 Padre Alberto Neto - Rio de Mouro
 Escola Secundária Professor José Augusto Lucas
 Escola Secundária Quinta do Marquês
 Escola Secundária Raul Proença - Caldas da Rainha
 Escola Secundária Sebastião e Silva
 Externato João Alberto Faria
 Outras Instituições ou Organismos Nacionais
 1.4 - Um Ponto Quatro, Fotografia
 ABB - Asea Brown Baveri
 ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal
 ACP - Automóvel Clube de Portugal
 ADN - Aquarium Design, Lda.
 AFID - Associação Nacional de Famílias para a Integração da Pessoa Deficiente
 AIP/FIL - Associação Industrial Portuguesa
 Alldreams - Marketing, Design e Publicidade
 Amnistia Internacional
 Anthia Diving Center Unipessoal
 APAP - Associação Portuguesa de Agências de Publicidade
 APCOR - Associação Portuguesa da Cor
 APESP - Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado

Aquapura - Aquapura Hotels Resort & SPA
 ASP - Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria
 AESOP - Associação de Empresas de Software Open Source Portuguesas
 Associação Mensagens Solidárias
 ANO - Associação Nacional dos Ópticos
 Ass. Sindical Funcionários de Investigação Criminal da Policia Judiciária
 Balestra Berlim
 Banco BPI
 BCM Bricolage
 Be Profit - Fotoplus, PC World
 Best Vintage - Comunicação
 Biorecuperação Sistemas Ecológicos
 Byounduniverse - Associação para a investigação científica
 Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
 Caixa Geral de Depósitos (Serviços Sociais)
 Câmara Municipal de Cascais
 Câmara Municipal de Lisboa
 Câmara Municipal de Lisboa - Divisão Municipal de Cultura (Divisão de Programação e Divulgação Cultural)
 Câmara Municipipla de Loures
 Câmara Municipal de Odivelas
 Câmara Munincipal de Santarém
 Câmara Municipal de Setúbal
 Câmara Municipal de Sintra
 Câmara Municipal de Vila Franca de Xira
 Carlos Carvalho Decoradores
 CDAP - Carpe Diem Arte e Pesquisa
 Casa Aberta, Decorações Unipessoal
 Casa Pia de Lisboa
 CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
 CEDINTEC - Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológicos
 CEIFA-Ambiente
 Centro Hospitalar de Torres Vedras
 CIN
 ClíniFátima - Gestão de Empresas Afectos Área Saúde
 Clube VII - Health and Fitness Club
 Clube Texas - SUSDESIGN
 Clínica Dentária Smile UK
 Cofre de Providência dos Funcionários e Agentes do Estado
 Concentra - Produtos para Crianças
 Confederação Portuguesa do Voluntariado
 Consórcio lllES
 Cotton Route, Vestuário e Mobiliário
 DMCm - Unipessoal, Lda.
 CPD - Centro Português de Design

CPS - Centro Português de Serigrafia
 Crinabel - Cooperativa de Solidariedade Social e Ensino Especial
 DMCm - Unipessoal
 Diogo Lopes, Produções Audiovisuais - REPORTECH
 Directarts - CMAD Centro de Media Arte e Design
 Dupla MM - Representações e Serviços
 EA - Electronic Arts
 EC - Edição e Comunicação
 Ecopilhas - Sociedade Gestora de Resíduos de Pilhas e Acumuladores
 Edulearn, Software e Multimédia
 EduRumos - Educação
 EFACEC - Serviços de Manutenção e Assistência
 EGEAC - Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural E.E.M.
 EJCD - Escola de Joalharia Contacto
 Electronic Arts - Mat. Informático Lda.
 Era Uma Vez Eu
 Escala Excêntrica Projectos e Decoração, Sociedade KX Projectos
 ETIC - Escola Técnica de Imagem e Comunicação
 Everything About Sushi, S.A.
 Euro-M Marketing Interactive
 Europa&C Embalagem S.A.
 Expedita - Arquitectura e Gestão de Sistemas de Informação
 Fazeres e Saberes da Vila
 Federação Portuguesa de Desporto para Pessoas com Deficiência
 Femme Comunicação
 Filipa Junqueira, Arquitecta
 Fora da Caixa - Estudos para Gestão e Marketing
 Fórum Atlântico
 Fox Internacional Channels Portugal - FIC Portugal
 FPC - Fundação Portuguesa das Comunicações
 Fullsix (Sixanco Unipessoal)
 Fundação GALP ENERGIA
 Fundação LIGA
 Fundação Madre Sacramento
 Fundação Portuguesa do Pulmão
 Futurebrand BC&H - Brasil
 GAJALcochete - Grupo Académico Juventude Alcochete
 GE Consumer Finance IFIC - Instituição Financeira de Crédito
 Giatul - Actividades Lúdicas, Infraestruturas e Rodovias. E.M. S.A.
 GoDirect Interactive, Lda.
 Gonçalves & Bouquet, Lda.
 Golden Talent - Unipessoal
 Goody S.A.
 Grau de Imaginação
 Grupo de Acção Teatral A Barraca

Grupo Lena - Construtora do Lena
 Guia - Sociedade de Construções de Turismo SA
 Hermaf - Construções Matelo-Mecânicas Máquinas e Ferramentas Lda.
 HIBEREX - Sociedade Comercial Ibero-Mundial, Lda.
 Hidrometal - Sociedade de Construções e Imobiliária
 Higifarma
 HP - Holmes Place - Health Clubs Portugal
 Hovione
 Ideal Óptica da Malveira
 IEDP - Instituto de Educação e Desenvolvimento Profissional
 IGESPAR.I.P - Instituto do Património Arquitectónico e Arqueológico
 IKEA Portugal, Móveis e Decoração
 IkonID Business Services
 Inarqgest Arquitectos
 Instituto dos Museus e da Conservação
 Instituto Internacional de Investigação e Educação para a Saúde
 IPCVI - Instituto Português para a Cidadania e Vida Independente, CRL
 IPPAR - Instituto Português do Património Arquitectónico
 Italina Motor Village
 Ivity Brand Corp - Criação e Gestão de Marca
 Kidzania Portugal
 Kland 24 Portugal - Rep. e Comercialização de Equipamentos Electrónicos
 Lamartine, S.A. - Lamartine, Soares & Robrigues
 Laranja Mecânica Publicidade
 Largemind - Materiais Reciclados
 LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia
 Longa Vida, Industrias Lácteas
 Luísa Bravo Arte e Decoração
 Magic Market - Comércio Internacional
 M.Repair - Mac Address
 Magic Market - Comércio Internacional
 Mandan Parque - Associação Parque de Ciência e Tecnologia Almada/ Setúbal
 Marcha Mundial pela Paz e a Não Violência
 Marchi Architectes - Atelier de Arquitectura
 Marfresco
 Marim Garden Design
 Mário Henriques & Sousa - MHS Design & Publicidade
 MARS Portugal
 Matudis - Comércio de Produtos Alimentares
 Mediagate Agência de Meios e Comunicação
 Mediapress - Sociedade Jornalística e Efitorial
 Metropolitano de Lisboa, E.P.E.
 Mercador do Tempo
 Mercedes-Benz Portugal, S.A.
 MGH Clubefashion, Comércio de Produtos de Moda

Microsoft, Software para microcomputadores
 MNA - Museu Nacional de Arqueologia
 MODUSDESIGN
 MPL - Motorpress Lisboa
 Multicenso Estabelecimentos Comerciais, SA
 Museu Nacional de Arqueologia
 Museu Nacional do Azulejo
 Museu Nacional do Traje
 N9 - Number Nine
 Nefertari - Multimédia
 NERSANT - Associação Empresarial da Região de Santarém
 Nutrexpa Portugal, Comércio de Produtos Alimentares, Unipessoal
 O Boticário - A Tudo Azul Comercio de Produtos Naturais
 Odd School
 Oftalmóptica
 Parque Expo 98 - Portugal Expo 2010 Xangai
 Passo D'arte, Lda.
 Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort
 POCEANSURF, Lda.
 Popconcept Communication Group, Lda.
 Pony Tale
 Produções Filipe La Féria
 Projecto da Boavista, Arquitecto Norman Foster
 Rádio Renascença
 RES NOVA - Sistemas de Comunicação Global
 Rosa Fimes - Produção e Distribuição Audiovisual
 SDD - SANTOS DESIGN DISTRICT Associação Empresarial do Bairro de Santos
 Salt Content, Actividade de Produção de Conteúdos
 SCC - Sociedade Central de Cervejas e Bebidas
 Schema - Maquetes e Design
 SEARASOFT - Desenvolvimento de Software
 Searchprof
 Secretaria-Geral Ministério das Finanças e da Administração Pública
 SINDETELCO - Sindicato Democrático dos trabalhadores das Comunicações e dos Media
 Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas
 Sindicato dos Trabalhadores dos Impostos
 Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários
 Sindicatos dos trabalhadores de Actividade Seguradora
 Sintimex - Sociedade Internacional de Importações e Exportações
 SIVA - Sociedade de Impropriação de Veículos Automóveis
 Sixanco, Unipessoal.
 Small - Marketing, Publicidade e Eleições Unipessoal
 Sociedade de Geografia de Lisboa
 Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla

Sociedade Portuguesa de Gastreenterologia
Solvay
SONAE Center Serviços II, S.A.
SONAE COM - Serviços de Comunicações
Sporting Clube de Portugal
SRU - Sociedade de Reabilitação Urbana da Cova da Iria E.M.
SUBSOLO - Soluções de Entretenimento
Tabaqueira II
TBWA Corporate
TemaHome
Tequilla - Marketing e Publicidade
Thales Portugal S.A.
Ticket Ensino
Tryp Connection
Velvet - Design e Publicidade
Viduplo - Transformação e Comercialização de Vidros e Similares
VMI - Comunicação pela Imagem, Lda.
Viragem- Auditoria, Consultoria e Estudos
Visound Acústica
VR - Vitor Rosado
Vitamix Publicidade e Eventos Lda.
Wall Street Institute
WHITE LIFE
World Legend Gallery
Ligações Institucionais
APESP - Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado
APPM - Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
EUA - European University Association
IDIMCOM - Associação para a Investigação em Design, Marketing e Comunicação
Santander Universidades¹

